

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza společnosti Váhala a spol. s.r.o.

Strategic Analysis of Váhala a spol. s.r.o. Company

Student: Bc. Lucie Bušová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Bušová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Strategická analýza společnosti Váhala a spol. s r.o.
Strategic Analysis of Váhala a spol. s r.o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace společnosti
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.


ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 25. dubna 2014


.....
Bc. Lucie Bušová

Poděkování

Děkuji Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za vstřícný přístup a veškeré rady, které mi během zpracování diplomové práce s ochotou poskytla. Dále bych také chtěla poděkovat za neocenitelnou pomoc a podporu své rodině.

Obsah

1. Úvod	4
2. Význam a struktura strategické analýzy	5
2.1. Definování základních pojmů.....	5
2.2. Strategická analýza	10
2.2.1. Vnější analýza podniku	11
2.2.2. Vnitřní analýza podniku	16
2.2.3. SWOT analýza	24
3. Prezentace společnosti	28
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti	31
4.1. Vnější analýza podniku	31
4.1.1. PEST analýza	31
4.1.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	37
4.2. Vnitřní analýza podniku	42
4.2.1. Analýza vnitřních zdrojů	42
4.2.2. Analýza hodnotového řetězce	43
4.2.3. Finanční analýza.....	45
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	52
5.1. SWOT analýza.....	52
5.2. Náměty a doporučení.....	56
6. Závěr	59
Seznam použité literatury.....	61
Seznam zkratk.....	68
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

V dnešním prostředí, kdy je konkurence na trhu opravdu vysoká, je téměř nutností každého podniku sledovat vývoj a turbulentní změny probíhající v blízkém i vzdáleném okolí. Každý podnikatelský subjekt by si měl uvědomit, že pokud nebude potřebným způsobem na probíhající změny reagovat, nebude schopen tuto konkurenci ustát. Pouhá reakce na změnu však dnes již nestačí. K tomu všemu je potřeba, aby každý podnik našel způsob, kterým se bude odlišovat od konkurence, aby potenciální zákazníci nakupovali právě jeho služby či produkty. Jedná se o nepřetržitý proces zvaný strategické řízení, které nám má pomoci k dosahování konkurenční výhody a dlouhodobé výkonnosti organizace. Zkrátka řečeno, podnik musí uvažovat jako stratég a být připraven na různé scénáře a vývoj v budoucnosti.

Nedílnou součástí strategického řízení je strategická analýza, které je věnována tato práce. Pomocí strategické analýzy je podnik schopen zhodnotit vlivy vnějšího prostředí, oborového prostředí, ale i prostředí vnitřního, na které má sám největší vliv.

Cílem této práce je prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího okolí zjistit, jak na tom podnik ze strategického hlediska je a v případě zjištěných nedostatků se pokusit navrhnout náměty pro zlepšení.

V první části práce jsou teoreticky vysvětleny základní pojmy strategického managementu a popsány metody vnějšího a vnitřního okolí, na základě kterých by podnik mohl být analyzován. V další části je již představena konkrétní firma, ve které je dále provedena na základě vybraných nástrojů strategická analýza. Prvním použitým nástrojem či metodou je PEST analýza, prostřednictvím které je zhodnocena situace v politicko-právním, ekonomickém, sociálním a technologickém prostředí. Pro analýzu bližšího okolí je použit Porterův model pěti konkurenčních sil, které nám pomáhají pochopit vztahy jak s našimi konkurenty, tak i odběrateli či dodavateli. Dále jsou popsány vnitřní zdroje podniku a jeho hlavní a podpůrné činnosti, pomocí kterých je realizována výroba. Součástí vnitřní analýzy je i finanční analýza, dle které je zhodnocena celková finanční situace firmy. Celková situace firmy je v poslední části práce zhodnocena pomocí syntézy výsledků jednotlivých analýz a jsou identifikovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Součástí této kapitoly jsou také navrhovaná opatření.

Pro účely této práce byla vybrána společnost Váhala a spol. s.r.o., která se zabývá výrobou masných výrobků a lahůdek a zaujímá na českém trhu poměrně vysoké postavení.

2. Význam a struktura strategické analýzy

Významnou roli v procesu strategického plánování a řízení hraje především strategická analýza, která se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího prostředí a umožňuje nám identifikovat všechny faktory, které by mohly mít v budoucnu vliv na strategické cíle a záměr organizace. V následujících kapitolách budou vymezeny základní pojmy spojeny s oblastí strategického managementu a vysvětleny některé vybrané metody, na základě kterých bude strategická analýza provedena.

2.1. Definování základních pojmů

Strategické řízení

Vznik strategického řízení je spojován s druhou polovinou 80. let, kdy se pozornost v podnicích začala více zaměřovat na lidské zdroje, organizaci a technologie. Jeho vývoj je možné rozdělit do tří etap, na dlouhodobé plánování, strategické plánování a strategické řízení.

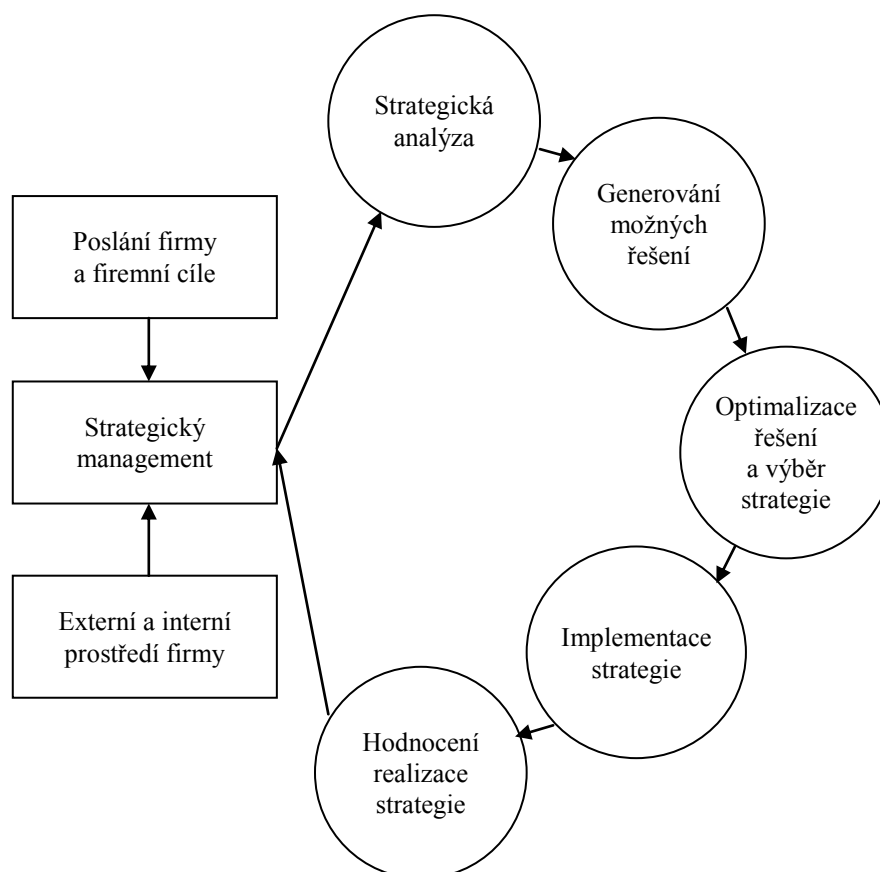
Dlouhodobé plánování vzniklo jako reakce na změny a vývoj trhu po druhé světové válce. Jeho nejdůležitějším prvkem bylo provádění prognózy budoucího vývoje.

Strategické plánování se objevilo v 60. letech jako reakce na velký pokles růstu mnoha trhů. Jeho základní myšlenka spočívá v nalezení konkurenční mezery podniku a skládá se z několika kroků. Prvním z nich je *zpracování výhledové analýzy* identifikující trendy, hrozby, příležitosti a další vnější události, které mohou změnit dosavadní výkon organizace. Dalším krokem je *konkurenční analýza*, jejímž výsledkem je identifikování možného zlepšení výkonu organizace a krokem posledním je tzv. *portfolio analýza*, v rámci které jsou srovnávány jednotlivé výhledy firmy ve všech jejích oborech, stanovují se priority a dle nich se alokují zdroje pro implementaci jednotlivých strategií.

Strategické řízení je tedy poslední etapou vývoje a jak již bylo řečeno výše, zaměřuje se i na vnitřní prostředí a schopnosti firmy, která se mění spolu s měnícím se prostředím. Strategické řízení obsahuje veškeré činnosti, které se zaměřují na formulování směrů dalšího rozvoje podniku. Je to velmi složitý proces, ve kterém vrcholoví manažeři daných podniků formulují a implementují schválené strategie, prostřednictvím kterých má být dosaženo stanovených cílů a zajištění celkové úspěšnosti podniku. Pomocí strategického řízení by mělo být dosaženo dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a také mezi organizací a vnějším prostředím, ve kterém organizace

působí. Je to tedy proces, který lze považovat za soubor všech manažerských rozhodnutí a postupů, které dlouhodobě určují činnost organizace. Tento proces obsahuje porozumění strategické pozici, strategickou volnu a následně implementaci, viz obrázek č. 2.1 (Grasseová a kol., 2010; Sedláčková a Buchta, 2006).

Obr. 2.1: **Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces**



Zdroj: Keřkovský a Vykypl (2002, s. 7)

Úrovně strategického řízení

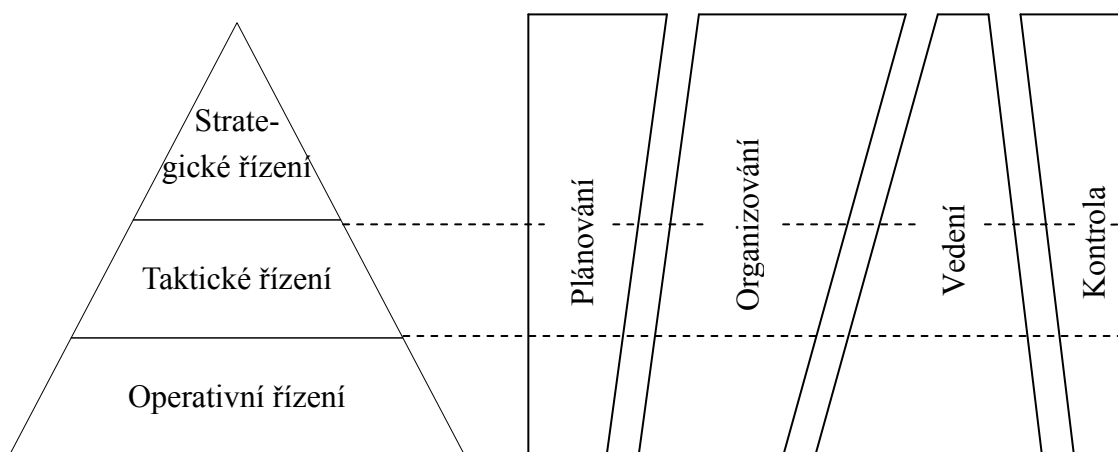
Strategické řízení bývá zobrazováno pyramidálně, přičemž jednotlivé stupně pyramidy představují jednotlivé hierarchické úrovně řízení, viz obrázek č. 2.2. Jedná se o řízení:

- strategické,
- taktické,
- operativní.

- a) *Strategické řízení* je zaměřeno hlavně na soulad mezi dlouhodobými cíli firmy a disponibilními zdroji. Důležitými úkoly jsou zde formulace strategií a jejich implementace.
- b) *Taktické řízení* lze nazvat také střednědobé a od strategického se liší zejména podrobností. Je uskutečňováno na nižší úrovni organizačního hlediska (např. divize, útvar), je řešeno v kratším časovém horizontu a pracuje se zde s konkrétnějšími zdroji.
- c) *Operativní řízení* je soubor činností, pomocí kterých je zajišťován plánovaný průběh řízených procesů (např. výroby, distribuce výrobků) a je uskutečňováno na té nejnižší úrovni organizačního hlediska.

Tyto jednotlivé úrovně na sebe navazují a liší se z hlediska míry kompetencí a odpovědností při stanovení cílů, úkolů a odpovědnosti za jejich realizaci. Významný rozdíl je také v časovém horizontu cílů, které jsou v jednotlivých úrovních stanoveny. Rozlišujeme dlouhé, krátké a velmi krátké období, podle toho, jak lze ovlivňovat náklady/vstupy. V dlouhém období lze přizpůsobit všechny vstupy (včetně fixních), v krátkém období lze přizpůsobit pouze variabilní vstupy, a v období velmi krátkém nemůže dojít k žádné změně výroby a tudíž se jsou zde náklady konstantní (Keřkovský, 2004).

Obr. 2.2: **Pyramida řízení**



Zdroj: Keřkovský (2004, s. 6)

Strategie

Samotný pojem strategie je úzce spjat s cíli, které organizace sleduje. Strategie jsou základní představy o tom, jakým způsobem bude těchto cílů dosaženo, a obecně můžeme říci, že jednoho cíle je možné dosáhnout prostřednictvím různých strategií.

Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 9) uvádějí ve své literatuře osm základních atributů strategie a strategických rozhodování:

- 1) „Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
- 2) Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- 3) Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy, atd.
- 4) Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- 5) Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
- 6) Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- 7) Strategie zásadním způsobem určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení.
- 8) Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání „*stakeholders*“ a firemní kulturu.“

Strategické východiska

Ještě předtím, než manažeři zformulují jakoukoliv strategii podniku, musejí se nejdříve shodnout na tom, jaký má daný podnik účel (tedy poslání) a na požadovaných budoucích výsledcích (na vizi). Zatímco poslání se většinou z dlouhodobého hlediska nemění, vize nebývá tak stabilní a zůstává v období tří až pětiletého strategického plánu (Kaplan a Norton, 2010). Neméně důležitým strategickým východiskem podniku jsou jeho cíle, které by měly navazovat na zpracovávanou vizi.

Poslání podniku

Poslání podniku, stejně jako jeho cíle, vychází taktéž z podnikové vize a je propojeno jak se současností, tak s budoucností. Je to přání podniku, jak by měl být chápán veřejností a prezentuje podnikem provozované aktivity (v současnosti i budoucnosti). Efektivní poslání podniku by si mělo umět odpovědět například na tyto otázky (Lednický, 2006):

- Kdo je zákazník podniku?
- Jaké výrobky/služby nabízí?
- Jaký způsob výroby podnik propaguje?

- Na jakém trhu působí?
- Jsou pro podnik zaměstnanci důležitým zdrojem?

Vize podniku

Vize podniku je přesné vyjádření stavu, kterého chce podnik dosáhnout v konkrétním časovém horizontu. Upřesňuje představu o budoucím podnikání společnosti a již v sobě obsahuje prvky, dle kterých je možné stanovit přesné strategické cíle a určení prostředků, jak jich dosáhnout (Fotr a kol., 2012). Řada našich podniků vizi vůbec nemá, protože ji bere jako obyčejnou obecnou frázi, která je pouze „ozdobou“ podnikových dokumentů. Takové firmy však většinou neznají směr svého podnikání a soustředí se pouze na „přežívání“ (Košťan a Šuleř, 2002).

Cíle podniku

Cílem podniku je podobně jako vize konkrétní stav, kterého chce firma za stanovený čas dosáhnout, avšak mnohem konkrétnější. Podnikové cíle jsou spíše úkoly podniku, které má firma v daném čase splnit a dosáhnout tímto určitých výsledků. Obecně u všech stanovených cílů platí, že by měly být SMART (Lednický, 2006), tedy:

- Specifické,
- Měřitelné,
- Akceptované,
- Reálné
- Termínované.

Podnikové cíle mohou být zcela různé. Např. Dedouchová (2001) tvrdí, že všechny cíle by měly směřovat k maximalizaci bohatství vlastníků podniku a to buď v podobě dividend, nebo v podobě tržní ceny akcií při jejich rostoucích cenách. Zároveň zdůrazňuje, že orientace pouze na tento cíl není správná a podniky by se měl zaměřit na tvorbu různých dílčích cílů jako např.: dosažení většího podílu na trhu, úsporu nákladů, inovaci výrobků, zlepšení kvality a mnoho dalších. Dalším hlavním cílem podniku může být dle Zuzáka (2011) samotné dosahování konkurenční výhody a hlavně její udržitelnost. Konkurenční výhoda je projevem úspěšnosti a úspěšnost vytváří dobrou pověst u zákazníků a ovlivňuje jejich mínění o podniku. Dosahování konkurenční výhody se z dlouhodobého hlediska stává velmi významným faktorem k uspokojování potřeb zákazníků a také je nástrojem pro nezbytné

inovace a pokrok, neboť podnik si konkurenční výhodu může udržet pouze do té doby, než ji další podniky napodobí. Proto se musí nepřetržitě přizpůsobovat změnám a trendům vnějšího i vnitřního charakteru a současně formulovat a implementovat strategie, které na tyto změny reagují (Sedláčková a Buchta, 2006).

Konkurenční výhoda jako cíl

Objektem dlouhodobého zájmu managementu je otázka, co způsobuje dlouhodobou úspěšnost, tedy dosažení konkurenční výhody podniku a především její udržitelnost. Jedním z možných vysvětlení může být dlouhodobá schopnost podniku vytvářet větší užitnou hodnotu a lepší naplnění potřeb zákazníka. Větší užitná hodnota se promítá do ceny výrobku nebo služby a do výše prodeje. Zákazník je za vyšší užitnou hodnotu zaplatit více. Hodnota pro zákazníka může být definována jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení (Vlček, 2011, s. 27). Je však nutné si uvědomit, že úroveň potřeby každého zákazníka je různá. Z tohoto důvodu by měly firmy, které staví úspěch organizace na dosahování konkurenční výhody prostřednictvím přidané hodnoty přizpůsobit nabídku různým úrovním potřeby a respektovat tak princip optimality úrovně potřeby. Hodnota pro zákazníka bude maximální při respektování zákaznickovy optimální úrovně potřeby zajistit její plné uspokojení současně s co nejnižšími nároky na zdroje. Takovéto pravidlo zákazníkovi přináší „optimum slasti s minimem strastí“ a výrobci naléhavě doporučuje „dobré věci dělat dobře“, což se projevuje v růstu hodnoty celé firmy. Dosahování konkurenční výhody z dlouhodobého hlediska je nejen významným faktorem, jak uspokojit potřeby zákazníků, ale je také nástrojem, který směřuje k inovacím a pokroku (Vlček, 2011; Zuzák, 2011).

2.2. Strategická analýza

Aby manažeři podniku mohli formulovat strategii a dosáhnout tak konkurenční výhody, je nutné najít souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Proces, ve kterém dochází k formulování strategie, je velmi složitý a hlavním úkolem je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat. Hlavním východiskem pro formulování takovéto strategie jsou výsledky strategické analýzy, jejímž cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré faktory a jevy, u kterých se předpokládá vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku. Je možné vymezit dva základní okruhy pro strategickou analýzu, a to

analýzu vnějšího okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku (Sedláčková a Buchta, 2006).

2.2.1. Vnější analýza podniku

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na faktory, které působí v makrookolí a mikrookolí podniku a ovlivňují nějakým způsobem strategické postavení firmy. Analýza okolí podniku by měla mít co nejširší rozsah, neboť dnešní svět je velmi propojený, zejména z hlediska informačních technologií, komunikace, infrastruktury a dalších. (Sedláčková a Buchta, 2006). Mezi hlavní segmenty makrookolí patří:

- geografický segment,
- sociální segment,
- demografický segment,
- politický a právní segment,
- ekonomický segment, technologický segment, ekologický segment,
- kulturně historický segment.

K nejznámější metodě hodnocení vlivů vnějších faktorů na podnik patří např. PEST analýza, metoda „4C“ nebo analýza konkurence (Lednický, 2006).

PEST analýza

Tato analýza se zaměřuje na čtyři segmenty vnějšího okolí: **p**olitický, **e**konomický, **s**ociální a **t**echnologický segment. Byla vytvořena v 60. letech Francisem J. Aguilarem, který se zabýval nástroji pro monitorování obchodního prostředí. Postupem času se součástí této analýzy stal i segment **l**egislativní a **e**kologický (environmentální) a začala se používat pod různými názvy, např. STLEPTE, STEPLE atd., avšak nejvíce se ujal akronym **PESTLE**. (Grasseová, 2010).

Jednotlivé, běžně užívané faktory těchto dílčích oblastí jsou vyjmenovány na obrázku č. 2.3.

Obr. 2.3: **PESTLE analýza**

Analýza politického prostředí	Analýza ekonomického prostředí
<ul style="list-style-type: none"> • Právní rámec vymáhání plnění smluv • Obchodní regulační opatření a tarify • Ochrana duševního vlastnictví • Stabilita vlády (politická strana u moci) atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Typ ekonomického systému v zemi, ve které firma provozuje svou činnost • Míra inflace, úroková sazba, HDP • Kvalita infrastruktury • Dostupnost a formy úvěrů • Mzdové náklady atd.
Analýza sociálního prostředí	Analýza technologického prostředí
<ul style="list-style-type: none"> • Demografické poměry • Školství, kultura • Postoje, trávení volného času • Životní úroveň • Míra nezaměstnanosti atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Úroveň technologického rozvoje • Vliv technologií na produktovou nabídku • Vliv na strukturu nákladů a strukturu hodnotového řetězce • Podpora vlády v oblasti výzkumu atd.
Analýza environmentálního prostředí	Analýza legislativního prostředí
<ul style="list-style-type: none"> • Objem produkováných pevných odpadů • Spotřeba energie • Recyklace • Globální environmentální hrozby • Emise skleníkových plynů atd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolní zákonodárství • Cenová regulační opatření • Zdanění (daňové sazby) • Mzdová legislativa • Týdenní fond pracovní doby • Požadavky na označování výrobků atd.

Zdroj: Kaplan a Norton (2010, s. 60); Grasseová (2010, s. 179-180)

Metoda 4C

V dnešní době, kdy se stále více a více projevuje vliv globalizace, globální konkurence a odstraňování překážek obchodu je všeobecným trendem, se doporučuje provádět i analýzu globalizačních trendů, která je všeobecně známá pod názvem „metoda 4C“. Tato analýza se nazývá dle čtyř základních skupin faktorů:

- **Customers** - zákazníci,
- **Country** - národní specifika,
- **Costs** - náklady,
- **Competitors** - konkurence.

Každá z těchto skupin obsahuje faktory, kterými je třeba se při volbě správné strategie zabývat (Sedláčková a Buchta, 2006).

Zákazníci

V rámci tohoto faktoru jsou sledovány zejména požadavky zákazníků a do jaké míry jsou tyto požadavky heterogenní. Čím větší rozdílnost mezi nimi existuje, tím pravděpodobněji bude požadována více individualizovaná marketingová strategie.

Náklady

Náklady na vývoj - čím více se zdokonalují technologie, tím větší jsou náklady na vývoj stávajících ale i úplně nových produktů. V některých odvětvích tyto náklady mohou být tak vysoké, že jen některé velmi vyspělé firmy je mohou nést.

Výnosy z rozsahu - v některých odvětvích jsou také velmi vysoké výrobní a marketingové náklady, které vyvolávají tlak na výrobu velkých objemů a přesouvání výroby do zemí s levnější pracovní silou.

Náklady na dopravu - významnou globalizační bariéru mohou vytvářet i náklady na dopravu, ale vzhledem ke snaze integračních seskupení (např. EU a NAFTA) budovat účinnější infrastrukturu, můžeme předpokládat, že budou stále menší překážkou.

Národní specifika

Zde se jedná především o omezující faktory, jako jsou *celní bariéry* (některé zboží tak může být vzhledem k místním produktům nekonkurenceschopné), *požadavky na technické standardy* nebo *kulturní a institucionální normy* (např. reklamní kodexy, vliv náboženství, tradice, rodina atd.).

Konkurence

Podniky ve formě nadnárodních společností, jež působí globálně, mají vliv na provázanost trhů a dalších činností. Můžeme obecně říci, že:

- *většina konkurentů je globálních* - neexistují zde významné překážky pro globalizaci,
- *konkurenční aktivity vyvolávají nutnost velkých objemů* - to způsobuje potřebu rozšířit aktivity do více regionů,
- *existují velké rozdíly regionálního charakteru* - konkurence existuje spíše na lokální úrovni a globální expanze zatím nehrozí.

Po zvážení všech těchto faktorů je nutné se rozhodnout, zda je pro firmu vhodné používat jednotnou **globální strategii** (cílové trhy jsou považovány za homogenní) nebo je spíše vhodné požit **lokální strategii** (cílové trhy jsou rozdílné a je nutné je oslovovat odděleně (Lednický, 2006)).

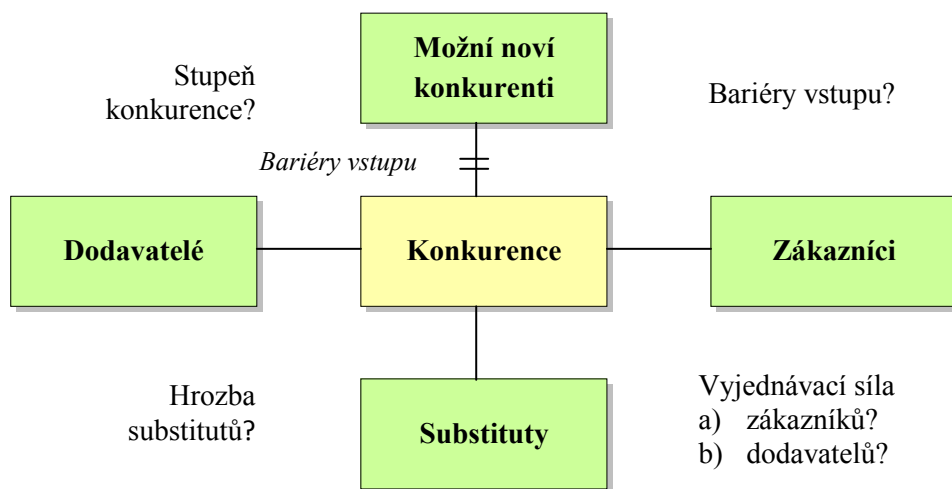
Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza se zaměřuje na oborové prostředí, u kterého jsou požadovány podrobnější podklady, které je nutné získat přímo v místech působení jednotlivých sil Porterova modelu. Úkolem pro vedení podniku je analyzovat konkurenční síly, které působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku (Fotr, Vacík a kol., 2012). Model je zaměřen na analýzu:

- 1) rivality mezi stávajícími konkurenty,
- 2) rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- 3) hrozby substitučních výrobků,
- 4) smluvní síla kupujících,
- 5) smluvní síla dodavatelů.

Model Porterovy analýzy konkurenčních sil je zobrazen v následujícím obrázku 2.4.

Obr. 2.4: Porterův model pěti sil



Zdroj: Fotr, Vacík a kol. (2012, s. 41)

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Intenzita soupeření mezi konkurenty je největší, pokud:

- konkurentů je velký počet nebo jsou si téměř rovni svou velikostí a vyjednávací silou,
- růst odvětví je pomalý,
- bariéry odchodu z odvětví jsou velké,

- konkurenti jsou vysoce zavázáni podnikání a všichni mají ambice být číslem jedna na trhu, obzvláště mají-li všichni cíle přesahující ekonomickou výkonnost v daném odvětví,
- podniky nedokážou navzájem číst své signály kvůli nedostatku důvěrnosti, rozdílným cílům nebo rozdílnému přístupu k soupeření.

Vstup nových konkurentů

Mezi potenciální konkurenty patří takové podniky, které si nyní v daném mikrookolí nekonkurují, ale mají schopnost se konkurencí stát. Hrozba vstupu nové konkurence závisí především na bariérách, které brání podniku se v daném odvětví prosadit.

Bariéry vstupu do odvětví jsou:

- úspory z rozsahu, jež mohou využívat už zaběhlé firmy v odvětví,
- zákazníci mohou preferovat již známé a osvědčené firmy v odvětví,
- vysoké náklady na přechod do daného odvětví,
- vysoké požadavky na kapitál,
- jiné výhody nezávislé na rozsahu (například patenty, jedinečná technologie, dobré umístění firmy atd.),
- nerovný přístup k distribučním kanálům,
- restriktivní vládní politika.

Soupeření mezi existujícími substituty

Hrozba substitutů je vysoká, pokud:

- cena substitutu v poměru k výkonu je v daném odvětví atraktivní;
- náklady na přechod k substitutu jsou nízké.

Smluvní síla kupujících

Zákazníci mají vysokou vyjednávací sílu, pokud:

- je jich málo nebo každý z nich nakupuje v takových objemech, které jsou vzhledem k velikosti jednoho dodavatele velké,
- produkty v daném odvětví jsou standardizované nebo jen těžko rozlišitelné,
- kupující čelí vysokým nákladům na změnu dodavatele.

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé jsou silní, pokud:

- jsou koncentrovanější než odběratelé,
- skupina dodavatelů není svými příjmy závislá na daném odvětví,
- účastníci odvětví čelí vysokým nákladům na změnu dodavatele,
- dodavatelé nabízejí produkty, které jsou odlišné od ostatních a neexistují k nim žádné substituty.

Výše uvedené konkurenční síly ovlivňují vývoj podniku i mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit (Dedouchová, 2001; Porter, 2008).

2.2.2. Vnitřní analýza podniku

Dalším krokem pro formulaci kvalitní strategie je analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Cílem interní analýzy je objektivně zhodnotit současné postavení firmy a posoudit její potenciál pro realizaci daného strategického záměru. Důležité jsou firemní zdroje, které vedou k vytváření klíčových kompetencí a dále k tvorbě konkurenční výhody firmy (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Analýza vnitřních zdrojů

Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody. Důležitý je výběr klíčových zdrojů a z hlediska funkčního by se měly dotýkat těchto podnikových činností: výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, lidské zdroje a další (Sedláčková a Buchta, 2006). Při analýze zdrojů hledáme odpověď především na tyto otázky:

A. Jaké zdroje máme k dispozici?

Mezi čtyři základní typy zdrojů patří:

Hmotné zdroje

Typické hmotné zdroje jsou zejména stroje, zařízení, pozemky, budovy nebo dopravní prostředky. Mimo základní charakteristiky jako je počet, rozloha atd. je důležité znát také jiné vlastnosti, které ovlivňují konkurenční výhodu podniku. Patří zde například stáří hmotných

zdrojů, jejich technický stav, spolehlivost nebo například umístění podniku blízko zákazníků.

Lidské zdroje

Zde je možné kromě počtu a struktury lidských zdrojů uvažovat například motivaci zaměstnanců nebo jejich schopnost se adaptovat na firemní prostředí.

Finanční zdroje

Cílem analýzy finančních zdrojů je určit, které jsou nezbytné a které mohou být naopak potenciálem pro konkurenční výhodu. Finanční zdroje jsou charakterizovány vlastními a cizími zdroji a samotné finanční analýze bude věnována samostatná kapitola.

Nehmotné zdroje

Zde můžeme zařadit různé patenty, licence, know-how, ale také pověst podniku, jeho kontakty, veškeré vztahy ať už se svými zaměstnanci, tak například se svými dodavateli, zákazníky nebo různými institucemi, jako jsou banky a úřady. Nehmotným zdrojům je nutné věnovat také vysokou pozornost, protože často může hodnota nehmotného majetku dosahovat vysokého podílu fixních aktiv.

B. Jak efektivně jsou naše zdroje využívány?

Při posuzování efektivnosti vnitřních zdrojů podniku je možné použít různých poměrových ukazatelů, např. podíl obratu a počtu zaměstnanců, podíl zisku k obratu a mnohé další. Můžeme si též klást otázku, zda by dané zdroje nebyly efektivněji využívány za jiným účelem.

C. Jak flexibilní jsou naše zdroje?

Snažíme se zjistit například adaptabilitu zaměstnanců, jejich kompetence pro jinou pozici ve firmě, dovednosti managementu pro nové metody a postupy atd.

D. Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené?

Ptáme se, zda má vrcholový management rovnoměrně rozprostřeny znalosti a dovednosti z různých oborů, například nejen z oboru finančního, ale i znalosti z marketingu a orientace na zákazníka.

Při analýze zdrojů je potřeba brát v potaz dvě zásady. Zaprvé, analýza zdrojů by se měla zaměřit na veškeré zdroje, které jsou v podniku k dispozici a ne pouze na zdroje, které

jsou ve vlastnictví podniku v právním slova smyslu. Znamená to, že se nezaměřujeme pouze na finanční aktiva, ale také třeba na vztahy se všemi zájmovými skupinami. Druhou zásadou je identifikace takových zdrojů, které pomáhají vytvořit a udržet konkurenční výhodu podniku a jsou důležité pro tvorbu strategických záměrů (Sedláčková a Buchta, 2006; Košťan a Šuleř, 2002).

Při vytváření konkurenční výhody je také nesmírně důležitý rozvoj komunikace, výměna informací a znalostí. Klíčovou roli při transferu informací mezi jednotlivými útvary podniku hrají jedinečné znalosti a dovednosti, které vznikají integrací různých podnikových zdrojů. Jsou-li tyto kompetence ve srovnání s konkurencí jedinečné a tvoří přidanou hodnotu firmy, můžeme je nazvat **klíčové způsobilosti** (Core Competences). Přehled možných firemních kompetencí uvádí následující obrázek 2.5 (Fotr, Vacík a Souček, 2012).

Obr. 2.5: Kompetence vznikající integrací zdrojů

Funkční oblast	Kompetence
Distribuce	- Efektivní využití logistických manažerských technik
Lidské zdroje	- Motivování, posilování a udržení zaměstnanců
Manažerský informační systém	- Efektivní a účinné řízení oběžného majetku - Efektivní účetnictví
Marketing	- Efektivní propagace značky - Efektivní zákaznický servis - Inovativní podpora prodeje
Management	- Schopnost předvídat budoucí trendy designu - Efektivní organizační struktura
Provoz	- Zvládnutí technologie umožňující vyrábět spolehlivé produkty - Kvalita výrobků - Snadná ovladatelnost a odolnost
Výzkum a vývoj	- Inovativní technologie - Vývoj sofistikovaného řídicího systému - Rychlá transformace inovací do nových výrobků a procesů - Splnění požadavků zákazníků

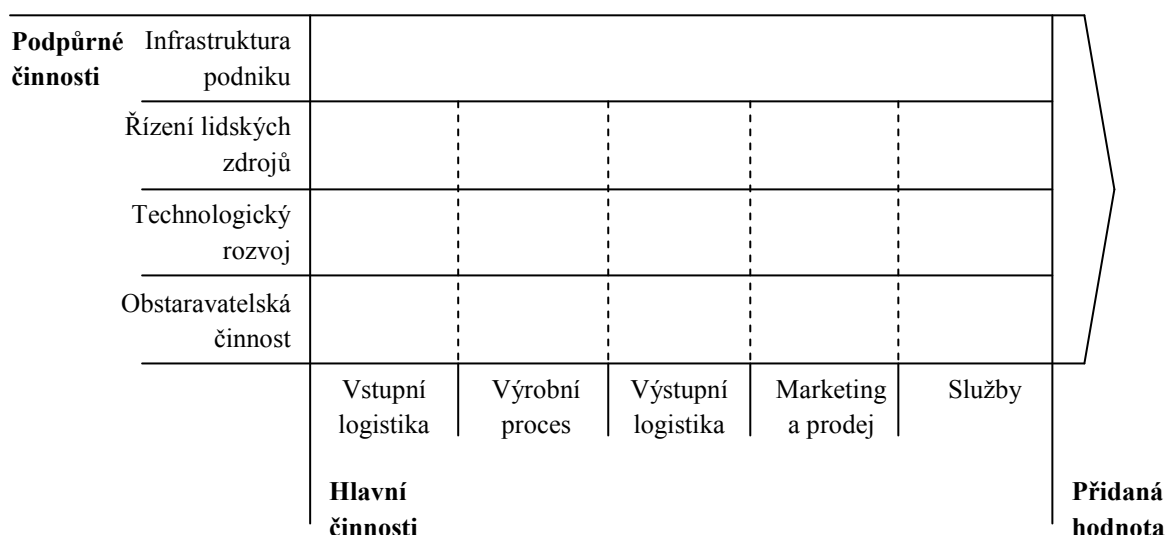
Zdroj: Fotr, Vacík a kol. (2012, s. 48)

Analýza hodnotového řetězce

Dalším důležitým krokem při zpracování strategické analýzy je zjistit, které aktivity přispívají ke konkurenční výhodě podniku. K tomu, abychom zjistili, jak se každá činnost podnik podílí na vytváření hodnoty firmy, nám slouží hodnotový řetězec M. Portera. Jak vidíme na obrázku 2.6, pomocí modelu hodnotového řetězce lze rozdělit podnikové činnosti do dvou skupin:

- **primární činnosti** - veškeré činnosti týkající se výroby produktu, marketingu a prodeje služeb,
- **podpůrné činnosti** - činnosti zajišťující realizaci primárních činností.

Obr. 2.6: **Hodnotový řetězec**



Zdroj: Porter (2008, s. 75)

Hlavní činnosti podniku jsou rozděleny do těchto pěti oblastí:

- a) *vstupní logistika* - činnosti spojeny s manipulací s materiálem, přijímáním, uskladněním a vnitřní distribucí výrobků;
- b) *výrobní proces* - přeměna vstupů do finální podoby výrobku;
- c) *výstupní logistika* - uskladnění a distribuce produktů k zákazníkům (doprava atd.);
- d) *marketing a prodej* – řízení prodeje, reklamy atd;
- e) *služby* - činnosti zvýrazňující hodnotu produktu (oprava, servis, dovoz atd.).

Podpůrné činnosti podniku tvoří tyto oblasti:

- a) *obstaravatelská činnost* - proces obstarávající vstupy k primárním aktivitám;
- b) *technologický rozvoj* - zdokonalování procesů, materiálů, výzkum a vývoj;
- c) *řízení lidských zdrojů* - vzdělávání zaměstnanců, adaptace, odměňování, hodnocení, kariérní rozvoj;
- d) *infrastruktura* - plánování, řízení kvality, řízení financí.

Tento model klade důraz především na hodnotu vnímanou zákazníkem a lze podle něj hodnotit a řídit podnikové činnosti s cílem zvyšovat potenciál podniku. Nepopisuje však propojenost mezi jednotlivými činnostmi, což lze podkládat za nedostatek modelu (Tichá a Hron, 2003; Košťan a Šuleř, 2002).

Finanční analýza

Smyslem této analýzy je posouzení finančního zdraví podniku a vytvoření základu pro finanční plánování. U prvního bodu se jedná o tzv. ex-post analýzu, kde se ptáme, jaká je finanční situace k určitému datu - pracujeme s historickým vývojem a očekáváním do budoucna. Za finančně zdravý podnik můžeme považovat ten, který nemá problémy se svou schopností včas hradit své závazky a udržet si tuto schopnost i do budoucna. Dalším podstatným důvodem je ověřit si, jaké má podnik finanční zdroje pro realizaci strategického plánu. Při provádění finanční analýzy je důležité mít věrohodné, kvalitní a komplexní informace, aby nedocházelo ke zkreslování výsledků. Pro úspěšné zpracování takovéto analýzy jsou důležité tyto základní účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow (Růčková, 2008; Kovář, 2008).

Jednou ze základních metod finanční analýzy je metoda **poměrových ukazatelů**. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k položce jiné nebo jejich skupině. Tato metoda je velmi často používána zejména z toho důvodu, že využívá veřejně dostupné informace o účetnictví podniku. Za základní ukazatele poměrové analýzy můžeme považovat ukazatele **likvidity**, **rentability**, **zadluženosti** a **aktivity**. Vzhledem k tomu, že jednotlivých ukazatelů existuje celá řada, budeme se následně věnovat jen těm, které mají největší vypovídací schopnost (Růčková, 2008).

Ukazatele likvidity

Likvidita je obecná schopnost podniku hradit své závazky, získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky.

Mezi ukazatele likvidity se obecně řadí celková nebo také běžná likvidita, pohotová likvidita a oběžná likvidita. Celková likvidita (likvidita 3. stupně) nám udává, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků. Obecně lze říci, že čím vyšší je hodnota daného ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Doporučovaná hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 - 2,5. Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) se od běžné liší tím, že v čitateli do oběžných aktiv nezahrnujeme zásoby. V literatuře se uvádí, že čítec by měl být ke jmenovateli v poměru 1:1, případně až 1,5:1. V prvním případě by to znamenalo, že je podnik schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Další typ, okamžitá likvidita, se označuje jako likvidita 1. stupně a do čitatele zahrnuje pouze pohotové platební prostředky, jako jsou peníze v pokladně, na běžném účtu nebo také volně obchodovatelné cenné papíry. Americké literatury uvádějí, že hodnota pohotové likvidity by měla být v intervalu 0,9 – 1,1, pro Českou republiku se dolní hranice snižuje na hodnotu 0,6, někdy dokonce ještě mnohem nižší (Růčková, 2008).

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Rentabilita je obecně vyjadřována poměrem zisku k vloženému kapitálu. Všechny uvedené ukazatele rentability by měly mít rostoucí vývoj.

Prvním vybraným ukazatelem je výnosnost celkových aktiv (ROA). V tomto ukazateli se poměruje zisk před úroky a zdaněním k celkovým aktivům společnosti. Ukazatel ROA je považován za hlavní měřítko rentability, jelikož je zde porovnáván zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost a produkční sílu. Výnosnost vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu a jeho zhodnocení v zisku. Ukazatel ROE je tím větší, čím větší je vytvořený zisk společnosti, čím nižší je úroková míra cizího kapitálu, nižší podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu a jejich kombinace. Ukazatel rentability tržeb (ROS)

nám udává množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Měl by být používán zejména pro mezipodnikové srovnání a srovnání v čase. Čím vyšší je jeho úroveň, tím vyšší úroveň firmy a managementu firmy signalizuje (Dluhošová, 2010; Růčková, 2008).

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost podniku znamená, že jsou používány k financování aktiv cizí zdroje. Dosažení optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů je důležitým cílem finančního řízení. Ve zdravém a finančně stabilním podniku růst zadluženosti může dokonce přispívat k celkové rentabilitě a tím i k tržní hodnotě firmy.

Prvním vybraným ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti nebo také debt ratio. Ten měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Čím větší je jeho hodnota, tím vyšší je riziko věřitelů. Trend tohoto ukazatele by měl být klesající. Doplnkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti je podíl vlastního kapitálu na aktivech nebo také equity ratio či koeficient samofinancování. Vyjadřuje nám dlouhodobou finanční stabilitu a také udává, v jaké míře je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji. Trend ukazatele by měl být rostoucí. Posledním vybraným ukazatelem je ukazatel úrokového krytí. Udává nám, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku, tzn. kolikrát je zajištěno placení úroku a je používán především proto, aby firma zjistila, zda je ještě její dluhové zatížení únosné. Trend by měl být opět rostoucí (Dluhošová, 2010; Růčková, 2008).

Ukazatelé aktivity

Pomocí těchto ukazatelů je měřena schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a dále vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.

Pomocí ukazatele obratu celkových aktiv je měřen obrat neboli intenzita využití celkového majetku za rok a je používán zejména pro mezipodnikové srovnání. Čím vyšší ukazatel obratu celkových aktiv je, tím efektivněji je využíván majetek firmy. Doba obratu zásob nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, doba obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury a poslední z nich, doba obratu závazků vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytli obchodní úvěr. Jedná se také o platební disciplínu podniku vůči dodavatelům. Hodnota posledních třech ukazatelů se vyjadřuje ve dnech (Dluhošová, 2010; Růčková, 2008).

Kralickuv Quick-test

Tento bonitní model hodnotí podnik z hlediska finanční stability, výnosové situace a celkové situace podniku. Dle vypočtených hodnot je jednotlivým ukazatelům uvedených v tabulce č. 2.1 přiřazeno bodové ohodnocení, na základě kterého se pomocí kritéria váženého průměru stanoví souhrnné hodnocení podniku.

Tab. 2.1: Kralickuv Quick-test

Ukazatel	Složení ukazatele	Vyhodnocení ukazatele	Počet bodů
R1	vlastní kapitál / celková aktiva	0,3 a více	4
		0,2 až 0,3	3
		0,1 až 0,2	2
		0,0 až 0,1	1
		0,0 a méně	0
R2	dluhy celkem - peněžní prostředky / provozní CF	3 a méně	4
		3 až 5	3
		5 až 12	2
		12 až 30	1
		30 a více	0
R3	EBIT / celková aktiva	0,15 a více	4
		0,12 až 0,15	3
		0,08 až 0,12	2
		0,00 až 0,08	1
		0,00 a méně	0
R4	provozní CF / provozní výnosy	0,1 a více	4
		0,08 až 0,1	3
		0,05 až 0,08	2
		0,00 až 0,05	1
		0,00 a méně	0

Zdroj: upraveno dle (Dluhošová, 2010, s. 93)

Finanční stabilita (FS) a výnosová situace (VS) podniku se vypočte dle uvedených vzorců 2.1 a 2.2, souhrnné hodnocení se pak určí jako součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený dvěma. Pokud kritérium hodnocení činí více než 3 body, podnik je považován za velmi dobrý, pokud je hodnota menší než 1 bod, podnik se nachází ve špatné finanční situaci. V intervalu 1 – 3 body hovoříme o tzv. šedé zóně podniku, u které není možné jednoznačně určit možný vývoj firmy.

$$FS = (R1+R2)/2 \quad (2.1)$$

$$VS = (R3+R4)/2 \quad (2.2)$$

2.2.3. SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy, která spočívá v identifikování silných stránek podniku (strengths), slabých stránek podniku (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) a slouží nám jako podklad pro formulaci rozvojových aktivit, strategií a cílů. Mezi výhody této analýzy patří její jednoduchost, srozumitelnost, přehlednost a názornost.

Výchozím materiálem pro tvorbu SWOT analýzy jsou informace z dílčích analýz vnitřního i vnějšího okolí prováděné dle různých metod. Na jejich základě stanovíme silné a slabé stránky, které vymezují vnitřní faktory efektivnosti podniku a příležitosti a hrozby, které vymezují vlivy vnějšího prostředí ve všech důležitých oblastech působících na podnik. Nutno také podotknout, že SWOT analýza hodnotí pouze současný, nikoliv budoucí stav podniku, což by se dalo považovat za jakousi nevýhodu této analýzy (Grasseová, 2010; Kovář, 2008).

Jak již bylo zmíněno výše, mezi hlavní důvody tvorby matice SWOT patří generování čtyř různých typů (alternativ) strategií, které vznikají v kombinaci silných a slabých stránek se zjištěnými hrozbami a příležitostmi podniku. Alternativní strategie jsou zobrazeny na obrázku 2.7.

Obr. 2.7: Matice SWOT

<div>Vnitřní faktory</div> <div>Vnější faktory</div>	Slabé stránky (W) 1. ... 2. ... 3. ... atd.	Silné stránky (S) 1. ... 2. ... 3. ... atd.
Příležitosti (O) 1. ... 2. ... 3. ... atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1. ... 2. ... 3. ... atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: Grasseová (2008, s. 299)

- **Strategie SO** - tato strategie by měla být růstově až agresivně orientovaná. Představuje ofenzivní přístup a je to nejvíce žádaná situace či cíl většiny podniků.
- **Strategie ST** - předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Je nutné včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem mohou být diverzifikační strategie.
- **Strategie WO** - spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a ve větším využití tržních příležitostí. Jedná se většinou o strategii turnaround.
- **Strategie WT** - podnik se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. Jedná se v tomto případě o strategii defenzivní, která vychází z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic (Sedláčková a Buchta, 2006).

SWOT analýza patří mezi velmi důležité informační zdroje při tvorbě strategií. Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabých stránek a hrozeb využitím silných stránek a příležitostí (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

2.3. Formulace strategií

Kromě výše uvedených strategií, které vychází ze SWOT analýzy, rozlišujeme ještě další druhy strategií, například základní strategické alternativy, mezi které patří strategie stabilizace, expanze, omezení a jejich kombinace nebo také generické strategie dle M. Portera.

Základní strategické alternativy

Dalšími obecně používanými strategiemi mohou být například základní strategické alternativy. Čtyři základní způsoby, kterými můžeme nahlížet na strategii organizace, jsou: stabilizace, expanze, omezení a kombinace předchozích možností.

a) Stabilizace

Tuto strategii mohou využívat zejména podniky, které se zaměřují na zlepšování svých výkonů při pokračování stávající činnosti. Lze ji použít například, je-li prostředí považováno za stabilní s nepatrnými hrozbami či příležitostmi. Tato strategie je pohodlná, protože zde není třeba měnit rutinní činnosti firmy. Může být také zvolena pro zvyšování zisku zlepšováním efektivity současných činností.

b) Expanze

Tato strategie je vhodná pro firmy, které chtějí rozšiřovat své portfolio výrobků nebo služeb nebo chtějí expandovat na další trhy. Lze ji použít například při nestabilním odvětví, ve kterém by firma se snahou o stabilizaci mohla zaniknout.

c) Omezení

Tato strategie je volena společnostmi, které musí redukovat svou činnost. Manažeři ji volí, pokud si firma nevede dobře, pokud se nedaří dosáhnout organizačních cílů, existují-li v okolním prostředí hrozby, které by mohly být pro podnik tak závažné, že si s nimi ani díky svým konkurenčním výhodám neporadí nebo existují-li nové příležitosti, kde by se podnik lépe uplatnil.

d) Kombinace

Tuto alternativu využívají podniky, pokud jsou si vědomy postupného využití více alternativ strategií nebo pokud potřebují využít různé strategie v různých organizačních jednotkách (Košťan a Šuleř, 2002).

Generické strategie

Autorem těchto strategií je M. Porter a uplatňují se k dosažení konkurenční výhody v odvětví. Tyto strategie by měl podnik používat buď na celý trh anebo se soustředit na tržní segment vyhledáváním tržních nik. K dosažení konkurenční výhody prostřednictvím snižování nákladů doporučuje Porter vycházet z koncepce hodnotového řetězce, kdy by se měl podnik zaměřit na princip lepšího zvládnutí faktorů, které ovlivňují výši nákladů. Naopak dosahování konkurenční výhody prostřednictvím diferenciací by se měl zaměřit na poskytování jiné hodnoty zákazníkovi než konkurence a nabídnout mu tak něco jedinečného, co konkurent neposkytuje (Zuzák, 2011).

a) Minimalizace nákladů (ceny)

Jedná se o efekt vycházející například z ekonomie rozsahu, standardizace výroby atd. Tuto strategii je možné využít, pokud jsou zákazníci velmi citliví na cenu. Se snížením nákladů se předpokládá zvýšení tržního podílu.

b) Diferenční strategie

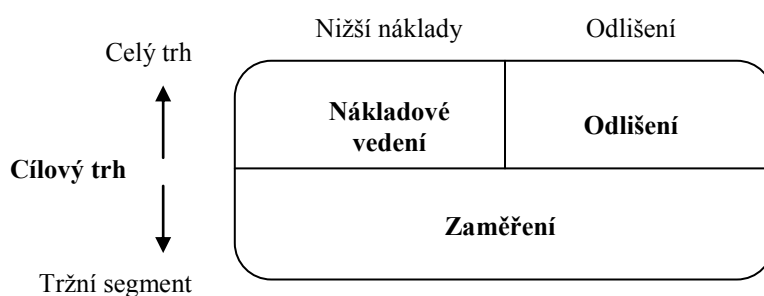
U této strategie jsou většinou nabízeny unikátní produkty za vyšší cenu, která musí být vyvážena výbornými užitnými hodnotami. Před použitím této strategie se doporučuje provést podrobný marketingový výzkum.

c) Strategie zaostření

Zaměřujeme se na malý okruh zákazníků, kteří mají specifické požadavky. Je důležité, aby se opravdu správně plnily požadavky zákazníků, protože jinak hrozí jejich nestabilita nebo náhrada produktu běžným produktem (Fotr a kol., 2012).

Generické strategie lze znázornit následujícím modelem (viz Obr. 2.8).

Obr. 2.8: **Struktura generických strategií (podle Portera)**



Zdroj: Zuzák (2011, s. 93)

3. Prezentace společnosti

Vybraná firma Váhala a spol. je rodinným podnikem a zaměřuje se na výrobu a prodej masných a lahůdkářských výrobků, zejména na výrobu speciálních výrobků a šunek. Téměř všechny výrobky firmy Váhala a spol. jsou vyráběny jako bezlepkové. Firma byla založena v roce 1990 a je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě. Následující kapitola je zpracována na základě interních údajů společnosti.

ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Obchodní firma:	Váhala a spol. s.r.o. výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků
Sídlo:	náměstí Míru 97, 753 66 Hustopeče nad Bečvou
Identifikační číslo:	136 43 819
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	řeznictví a uzenářství hostinská činnost výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	Robert Váhala a Ladislav Denk
Základní kapitál:	1 712 000,- Kč

Obr. 3.1: Logo firmy Váhala a spol. s.r.o.



Zdroj: (Váhala a spol. s.r.o.; online; 2014)

Historie firmy

V roce 1933 založil pan Robert Váhala senior rodinnou firmu ŘEZNICTVÍ ROBERT VÁHALA, která si po velkém úspěchu vyžádala výstavbu nového závodu na výrobu konzerv a hotových jídel. V roce 1950 však přišel veliký zlom a firma byla na dlouhých 41 let znárodněna. Později, na začátku 90. let se znárodněné budovy vracejí zpět svým majitelům, a tak pan Váhala sen. obnovuje svou výrobu a zapojuje do ní všechny své potomky, kteří společně zakládají rodinnou firmu Váhala a spol. s.r.o. výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků. Originalita jednotlivých produktů a především jejich kvalita si opět žádá rozšíření výrobních prostor a proto dochází opět k výstavbě nového závodu v Hustopečích nad Bečvou, kde je v roce 1998 zahájena výroba.

Výroba

Produkty firmy Váhala a spol. s.r.o. jsou vyráběny převážně v závodě v Hustopečích nad Bečvou, některé lahůdky se však vyrábějí na náměstí, kde má firma své sídlo. V současnosti se výrobní program firmy skládá z více jak 100 druhů výrobků, které prochází neustálou inovací a jsou přidávány další speciality. Podíl jednotlivých výrob lze rozdělit následovně:

- 10% výrobky studené kuchyně (saláty, chlebičky atd.),
- 25% vařená výroba (tlačenky, paštiky, prejty),
- 65% výroba masných a uzenářských výrobků.

Váhala a spol. si dává záležet kromě vysoké kvality také na design výrobků (například aspikové výrobky) a design obalů, které musí zaujmout zákazníka na první pohled. Může se také pyšnit známým sloganem:

„Dáváme chuti tvar“

Kvalita výroby

Ačkoliv se firma Váhala a spol. s.r.o. zaměřuje na několik dílčích výrob, hlavním pilířem produkce jsou speciální masné produkty a šunky, na jejichž výrobu je vynaložen velký podíl ruční práce, která je v dnešní době již méně obvyklá. Ruční výroba s sebou nese jistou originalitu a právě za ni a poctivou výrobu dostaly Váhalovy produkty mnoho ocenění jak v České republice, tak i v jiných evropských zemích. Značkou kvality KLASA je oceněno

13 výrobků, značkou Český výrobek je oceněno 33 výrobků, 7 výrobků dostalo ocenění Zlatá Salima a kuřecí hřbet obdržel zlatou medaili Sial d'Or 2002.

Výrobky firmy Váhala a spol. s.r.o. jsou známy jako vysoce kvalitní a jsou vyráběny bez přidaných separátů, sóji, mouky nebo jiných náhražek. Firma vytvořila a odsouhlasila svou politiku kvality ve všech těchto oblastech:

- požadavky zákazníků,
- zaměstnanci,
- procesy,
- zdroje (včetně dodavatelů),
- ekonomický cíl,
- etika,
- zdravotní nezávadnost a neustálé zlepšování.

Poslání firmy

„Uspokojovat stále vyšší nároky zákazníků tak, abychom měli jejich trvalou důvěru, veškeré úsilí naší společnosti je zaměřeno ke zvyšování spokojenosti zákazníků, bereme vážně zodpovědnost vůči svým zákazníkům.“

Obchodní poslání

„Nabídnout zákazníkům produkty a služby v takovém výběru a kvalitě, která odpovídá jejich zvyšujícím se nárokům a současně jim zaručí výhodné ceny.“

Ekonomické cíle firmy

- „Chceme mít solidní postavení a především dobrou pověst kvalitní výroby na českém, ale i zahraničním trhu.“

„S naším jménem prodáváme kvalitu“

- „Růst podílu na trhu musí posilovat nezávislost našeho podniku a vést k dlouhodobému zvyšování jeho hodnoty.“

4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti

V následující části je provedena analýza vnějšího okolí podniku, blízkého okolí podniku a také analýza vnitřních zdrojů, která má pomoci odhalit silné a slabé stránky firmy. Tato celková analýza je východiskem pro provedení SWOT analýzy, díky které si podnik může uvědomit, jaké příležitosti nebo hrozby se v okolí vyskytují a jakými silnými a slabými stránkami disponuje. Na základě tohoto může být lépe definován směr, kterým se bude v budoucnu ubírat.

4.1. Vnější analýza podniku

Pro analyzování vnějšího okolí podniku byla vybrána PEST analýza, na základě které budou definovány vlivy politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí. Porterův model 5 sil nám pomůže identifikovat a zhodnotit vlivy blízkého nebo také oborového prostředí podniku.

4.1.1. PEST analýza

Podstatou PEST analýzy, jakožto nedílné součásti strategického managementu, je vyhodnotit, které z vnějších faktorů daný podnik ovlivňují, jaké mohou mít účinky a také jak jsou pro podnik důležité do budoucna.

Politicko - legislativní vlivy

Společnost Váhala a spol. s.r.o. podniká na území České republiky, a proto se musí řídit zákony, nařízením vlády, různými vyhláškami a dalšími právními normami, kterým firma podléhá. Důležitá změna nastala pro akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným k 1. lednu 2014, kdy vzešel v platnost nový Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK), který nahrazuje Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (OZ). Obě výše zmíněné Společnosti mají přesně dva roky na to, aby přizpůsobily chod novému zákonu, avšak některým ustanovením se musí přizpůsobit již do konce června roku 2014, v jiném případě jim může hrozit zrušení. Mezi další obecné zákony, kterými se analyzovaná společnost musí řídit, patří například Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů nebo Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Společnost Váhala a spol. s.r.o. je plátcem snížené sazby daně z přidané hodnoty (DPH) a plátcem daně z příjmu

právnických osob (DPPO). Sazba daně z příjmu právnických osob je pro rok 2014 stanovena na 19% a již od roku 2010 se nezměnila. V roce 2009 byla stanovena na 20% a v roce 2008 na 21%, můžeme o ní tedy říci, že za poslední léta měla pro příznivý vývoj. Naopak je to však se sazbou DPH. Její zvyšování se projevuje nejen na vstupech dané firmy, ale také na prodeji výrobků daným odběratelům a koncovým zákazníkům. V roce 2014 je základní sazba DPH 21% a snížená sazba 15%, od 1. ledna 2016 se má však začít uplatňovat jednotná sazba daně ve výši 17, 5%. Vývoj DPH od roku 2008 je zobrazen v tabulce č. 4.1.

Tab. 4.1: Vývoj sazeb DPH v letech 2008 - 2014

Období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Základní sazba DPH	19%	19%	20%	20%	20%	21%	21%
Snížená sazba DPH	9%	9%	10%	10%	14%	15%	15%

Zdroj: (podnikatel; online; 2014)

Dalšími zákony a nařízeními, kterými se firma Váhala a spol. s.r.o. musí řídit, jsou více specifické a závazné pro všechny potravinářské firmy. Můžeme zde zařadit například Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Dle tohoto zákona je stanovena například Vyhláška č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků, ve znění pozdějších předpisů nebo Vyhláška č. 326/2001, která upravuje kromě jiného i nakládání s masem a masnými výrobky. Kromě České legislativy se potravinářské firmy musí řídit i některými právními předpisy Evropské unie. Mezi klíčové evropské předpisy pro potravinářství patří např. Nařízení 853/2004 ES, o hygieně potravin živočišného původu nebo Nařízení 882/2004 ES, o úředních kontrolách potravin a krmiv.

Právní předpisy, vyhlášky i zákony prochází často novelizací, což je úzce spojeno právě s dalším faktorem politicko-právního prostředí, kterým je politická situace dané země. Právě vláda připravuje změny v zákonech a daňových systémech, a zda budou navrhované změny schváleny, také, mimo jiné, závisí i na stabilitě vlády, která není charakteristickým znakem pro Českou republiku, právě naopak. Za posledních deset let nebyl žádný z našich premiérů ve funkci po celé volební období a některé zahraniční deníky o situaci v České republice tvrdí, že nedostatek její transparentnosti a vleklá nestabilita může vést k nedůvěře zahraničních investorů. (BusinessInfo; Podnikatel; Potravinářská komora ČR)

Ekonomické vlivy

Podnikatelské prostředí je z hlediska ekonomiky tvořeno jak makroekonomickými faktory, tak situací finančního sektoru, který určuje přístup podniku ke kapitálu. Mezi základní makroekonomické faktory patří zejména roční tempo růstu hrubého domácího produktu (HDP), míra inflace, míra nezaměstnanosti nebo výše úrokových sazeb.

Mezičtvrtletní vývoj hrubého domácího produktu byl od druhého čtvrtletí roku 2013 příznivý, což bylo zapříčiněno především nerovnoměrným inkasem spotřební daně z tabákových výrobků (předzásobením tabákovými výrobky koncem roku a s tím spojená povinnost zaplatit příslušnou spotřební daň). Růst HDP ve čtvrtém čtvrtletí mezičtvrtletně stoupl o 1,6%, což bylo příjemným překvapením pro Českou národní banku (ČNB), která predikovala růst pouze o 0,9%. Stejně tak byl i meziroční pokles v úhrnu roku 2013 o něco nižší, než ČNB předpovídala. Meziroční snížení HDP bylo v úhrnu o 0,9%, což bylo převážně důsledkem poklesu investic do fixního kapitálu i přes dílčí oživení jeho tvorby v posledním čtvrtletí. Výdaje domácností na konečnou spotřebu v ročním úhrnu stagnovaly. Vývoj reálného HDP od roku 2008 je zobrazen v tabulce č. 4.2 a veškeré údaje v ní jsou očištěny o cenové, sezónní a kalendářní vlivy. Dle prognózy ČNB na léta 2014 a 2015 můžeme očekávat příznivý vývoj HDP.

Tab. 4.2: **Vývoj reálného HDP v letech 2008 - 2014**

Období	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meziroční růst/pokles reálného HDP	3,1%	-4,1%	2,2%	1,7%	-1,2%	-0,9%	2,2% ¹	2,8% ²

Zdroj: upraveno dle (ČSÚ; online; 2014)

Důležitým ukazatelem pro společnosti je také míra inflace a její predikce na budoucí léta, neboť může signalizovat další zvýšení či snížení spotřebitelských cen. V roce 2013 byla průměrná míra inflace vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen 1,4%, což je o 1,9 procentního bodu méně než v roce 2012. Na snižování meziročního cenového růstu působil zejména pokles cen v oddíle pošty a telekomunikace, v oddíle potraviny a nealkoholické nápoje jsme však mohli pozorovat v roce 2013 zvyšování meziměsíčního růstu a celkový meziroční růst o 4,9%. V roce 2013 byla průměrná míra inflace od roku 2009 nejnižší. Tabulka č. 4.3 znázorňuje průměrnou míru inflace v letech 2008 - 2013.

¹ Prognóza ČNB meziročního vývoje HDP na rok 2014

² Prognóza ČNB meziročního vývoje HDP na rok 2015

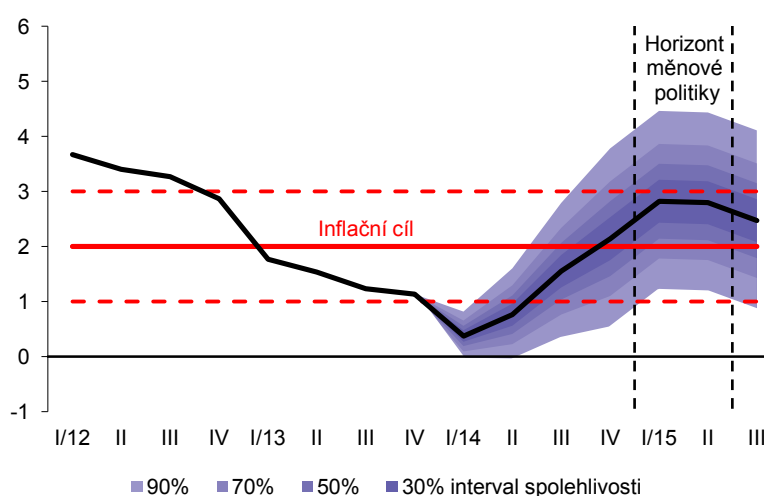
Tab. 4.3: **Průměrná roční míra inflace v letech 2008 - 2013**

Období	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra inflace (v %, r/r, průměr)	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: upraveno dle (ČSÚ; online; 2014)

V následujícím grafu č. 4.1 je zobrazena prognóza celkové inflace. Na počátku roku 2014 se má po odeznění dopadů změn DPH snížit na velmi nízké hodnoty. Dále se bude inflace zvyšovat až do horní poloviny tolerančního pásma cíle na horizontu měnové politiky a ke konci roku 2015 by se měla začít přibližovat k cílové hranici 2%.

Graf 4.1: **Prognóza celkové inflace**



Zdroj: (ČNB; online; 2014)

Dalším makroekonomickým faktorem ovlivňujícím podnik je míra nezaměstnanosti na území České republiky. Její vývoj je znázorněn v grafu č. 4.2 na následující straně, odkud můžeme vyčíst, že začátkem každého roku nezaměstnanost mírně stoupá, což může být spojeno s vypršením smlouvy na dobu určitou ke konci roku nebo také se strukturální složkou nezaměstnanosti. Údaje v tomto grafu jsou uváděny jako podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 - 64 let k obyvatelstvu ve stejném věku (v %). Podíl nezaměstnaných osob v prosinci roku 2013 stoupl na 8,2%, avšak Česká republika je s touto mírou stále pod průměrem Evropské unie.

Graf 4.2: Podíl nezaměstnaných osob v ČR v letech 2009 - 2013 (v %)



Zdroj: upraveno dle (MPSV; online; 2014)

Společnost Váhala a spol. s.r.o. vyváží své výrobky do zemí Evropské unie, proto je pro ni důležité také sledovat vývoj měnového kurzu CZK/EUR, neboť ten určuje hodnotu, za jakou se bude domácí zboží prodávat v zahraničí. Ke konci roku 2013 ČNB zahájila devizové intervence s cílem zabránit hroící deflaci, a tak koruna oslabila asi o 5%. V letošním roce by mělo euro začít opět posilovat a do roku 2015 se držet kolem hodnoty 27Kč/EUR.

Díky výše zmíněným devizovým intervencím se zvýšily i ceny pohonných hmot, které mají na danou společnost dopad zejména díky distribuci výrobků po celé České republice kamionovou dopravou. V únoru roku 2014 ceny pohonných hmot začaly díky levnější ropě klesat, nyní se ale opět hlásí jejich zdražování. V současné době jsou ceny benzínu i nafty zhruba stejné a pohybují se okolo 35,7 Kč/l. (ČNB; ČSÚ)

Sociální vlivy

Sociální vlivy vnějšího prostředí souvisí především s demografickými poměry, životní úrovní a příjmy obyvatelstva a také s životním postojem lidí, kteří, jakožto zákazníci, zaručují odbyt daných výrobků. Protože společnost Váhala a spol. s.r.o. distribuuje své výrobky po celé České republice, není nutné se zaměřit pouze na její část.

Kvalita výrobků dané společnosti se nachází na vysoké úrovni, a proto by měla věnovat pozornost především potenciálním zákazníkům s průměrnými až vyššími příjmy. V tabulce č. 4.4 je znázorněn vývoj průměrné hrubé nominální mzdy a index reálné mzdy, který nám říká, o kolik ve skutečnosti vzrostla nebo poklesla mzda ve srovnání ke stejnému období předchozího roku.

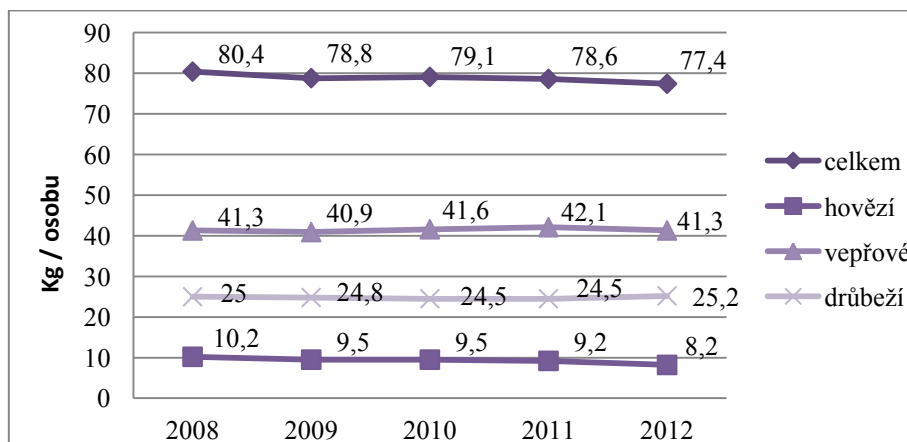
Tab. 4.4: Vývoj nominálních hrubých mezd v letech 2008 - 2013

Období	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nominální mzda v Kč	22 592	23 344	23 864	24 455	25 122	25 128
Index reálné mzdy SOPR=100 ³	101,4	102,3	100,7	100,6	99,4	98,7

Zdroj: upraveno dle (ČSÚ; online; 2014)

Z tabulky je zřejmý růst nominálních mezd, avšak při zohlednění růstu cen spotřebitelského zboží je od roku 2012 patrný pokles reálných mezd, a to v roce 2012 o 0,6% a v roce 2013 dokonce o 1,3%. Stejně tak klesalo i tempo výdajů, kdy v posledním čtvrtletí roku 2012 bylo nejnižší v historii České republiky. Omezování spotřeby bylo především reakcí na pokles reálných příjmů. Největší výdaje domácností byly v roce 2013 určeny na bydlení, vodu a energii a v těsném závěsu na potraviny a nealkoholické nápoje. Ze sekce potravin je pro firmu Váhala a spol. nejdůležitější spotřeba masa a masných výrobků. Právě ta v posledních letech také klesá, na což má vliv více faktorů. Kromě demografické struktury nebo regionálních zvyklostí má na spotřebu vliv i cena nabízeného zboží. Například zvýšení spotřebitelských cen vepřového masa a masných výrobků v roce 2013 odpovídá zvýšení nákladů na výrobu, především na krmné směsi pro zvířata. V následujícím grafu č. 4.3 je zobrazena celková spotřeba i spotřeba jednotlivých druhů masa. I přesto, že trend je v posledních letech mírně klesající, spotřebují obyvatelé České republiky průměrně asi o dvojnásobek masa a masných výrobků více, než je spotřeba ve světě. (ČSÚ; MPSV; Zemědělec)

Graf č. 4.3: Spotřeba masa na osobu za rok



Zdroj: upraveno dle (ČSÚ; online; 2014)

³ SOPR = stejné období předchozího roku

Technologické faktory

V oblasti výroby a zpracování masných výrobků existuje celá řada technologických požadavků. Společnostem s takovýmto zaměřením se doporučuje řídit se pravidly správné hygienické a výrobní praxe, kde jsou stanovena různá doporučení ohledně výroby, včetně těch technologických. Tato pravidla uveřejňuje Evropská komise a podle nařízení ES č. 852/2004 se podporuje jejich vytváření, šíření a používání, mohou však být podnikatelskými subjekty využívány dobrovolně.

Při samotném zpracování výrobků jsou používány speciální stroje a zařízení, například stroje k mletí masa nebo plničky, pomocí kterých jsou masné výrobky plněny do technologických obalů. Důležité jsou také klimatizované komory se speciálním systémem proudění vzduchu, pomocí kterého je zajištěno rovnoměrné sušení masných výrobků, které jsou tak zbaveny volné vody, čímž jsou zhoršeny životní podmínky mikroorganismů.

Veškeré stroje a zařízení prochází neustálými inovacemi a nákup moderních technologií povede k zajištění co nejvyšší kvality výrobků a jejich zdravotní nezávadnosti. Kromě moderních strojů a zařízení, které napomáhají ke snadnější a „čistší“ práci s potravinami je neméně důležitá také inovace samotných výrobků. Různé složení a obměna surovin nebo výroba specialit neobvyklých tvarů může přinést vyšší spokojenost zákazníků a plnit tak nové požadavky trhu.

Nesmíme opomenout ani na informační technologie, pomocí kterých jsou ve výrobním procesu zajišťovány informační toky mezi jednotlivými úseky na všech úrovních řízení. Informační technologie také zabezpečují činnost jednotlivých procesů. Jejich monitorování, měření a analyzování vede k lepším podmínkám jak pro výrobu bezpečných kvalitních potravin, tak pro samotné zaměstnance. (Odborný časopis pro obor zpracování masa; Czech)

4.1.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pomocí této analýzy identifikujeme, jaký význam mají jednotlivé konkurenční síly pro podnik a do jaké míry mohou být tyto síly ovlivňovány. Na rozdíl od PEST analýzy se Porterův model pěti sil zabývá analýzou blízkého okolí podniku.

Smluvní síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto odvětví podnikání velká. Konkurentů je mnoho a naopak dodavatelů tak specifických materiálů, jako jsou například obaly na masné

výrobky v podobě různých druhů střívek, není mnoho. Největší vyjednávací schopnosti mají pochopitelně dodavatelé masa. V případě nákupu jatečných kusů je v České republice výběr dodavatele celkem omezen, proto je maso dováženo také z Rakouska, Německa nebo Slovenska. Cena masa se mění hlavně v závislosti na změně cen krmných směsí pro zvířata a jejich navýšení může mít pro firmu vyrábějící masné výrobky dalekosáhlý dopad. Menší vyjednávací sílu pak mají výrobci kořenících směsí nebo výrobci různých krabic, kartonů a misek na výrobky jako jsou paštiky, aspikové výrobky a další speciality.

Největší náklady společnosti jsou vynaloženy na nákup masa u rakouské společnosti Grossfurtner GmbH, poté u českých společností ANIMALCO a.s., Bajer a spol. s.r.o. nebo MAKOVEC a.s. Váhala a spol. s.r.o. odebírá maso i u jiných dodavatelů, ale v podstatně menším množství. Nejdůležitějším dodavatelem koření je TRUMF International, s.r.o., který patří v České republice k největším zaměstnavatelům ve svém oboru. Nakládací koření je dodáváno společností ALMI. Tito dva dodavatelé tvoří opět vysoký podíl na nákladech na materiál. Strojní technologie pro masnou výrobu, řezné nástroje a obalová technika je dodávána především společností ORS, která poskytuje kompletní servis a poradenství během celé životnosti daného zařízení. Grafický design obalů a reklamním předmětů zpracovává firma Brandway, která se nachází v blízkosti sídla společnosti i závodu.

Smluvní síla odběratelů

Mezi zákazníky společnosti Váhala a spol. s.r.o. můžeme zařadit velkoobchodní dodavatele, maloobchodní dodavatele a konečné spotřebitele. V současné době má databáze společnosti zhruba 6 500 zákazníků. Největší podíl na firemním obratu mají prodejny Makro (13 prodejen), Ahold (250 prodejen), Hruška (500 prodejen), COOP Morava (cca 100 prodejen), COOP Centrum (cca 1000 prodejen), Bala (cca 300 prodejen), Globus, Billa a další maloobchodní prodejny a kantýny. B2B tvoří asi 85% celkového odbytu. Dalších 15% obratu tvoří firemní prodejny, kde jsou výrobky prodávány přímo konečným spotřebitelům. Nyní jich účetní jednotka provozuje celkem 8, z toho 6 v koncesionářských prodejnách v Kauflandu a další 2 v prodejních prostorách v Hranicích na Moravě a Hustopečích nad Bečvou. Na trhu masných výrobků je obrovská konkurence a koneční spotřebitelé tak vyvíjejí tlak na snižování cen. Jejich koupi těchto výrobků ovlivňuje v mnoha případech výše ceny namísto toho, aby zakoupili výrobek vyšší kvality. Z tohoto důvodu je pro firmu Váhala a spol. těžké konkurovat cenou, neboť právě kvalita je pro ni to nejdůležitější kritérium výroby.

Vysokou vyjednávací schopnost mají také zahraniční řetězce. Tlak, který je vyvíjen konečnými spotřebiteli výrobků se odráží také na ochotě těchto obchodních řetězců zboží od dodavatele nakupovat. Export do zahraničí tvoří zhruba 15% odbytu B2B trhu. Pokud výrazně vzroste cena masa a zahraniční odběratelé nejsou ochotni akceptovat navýšené ceny hotových výrobků, má to pro firmu výrazný dopad. Největšími odběrateli jsou na Slovensku řetězce Metro, Ahold, Carrefour, Tesco, Kaufland nebo COOP Sk. Dále pak Váhala a spol. vyváží do Německa, Rakouska, Itálie a Maďarska, kde mezi významné řetězce patří třeba Spar, Metro nebo REWE. V těchto čtyřech zemích zboží od dodavatele nakupují nejdříve distributoři, kteří je už dále sami prodávají jmenovaným obchodním řetězcům.

Hrozba substitutů

Substitutů masných výrobků není mnoho. Lidé, kteří maso nekonzumují vůbec, mohou hledat náhražky v podobě výrobků ze sóje, čímž se snaží alespoň trochu nahradit životu prospěšné látky, které se nacházejí v mase. Jedná se hlavně o bílkoviny, aminokyseliny a vitamíny. V takovém případě jde spíše o životní styl člověka a společnost vyrábějící masné výrobky nemá na jeho rozhodnutí nejíst maso vliv.

Za substituty však můžeme považovat také další masné výrobky, ve kterých je velmi nízký podíl masa a mohou se tak prodávat za výrazně nižší ceny. Například šunky se od sebe liší podle procenta svalové bílkoviny, které obsahuje. Ty, které obsahují méně procent, obsahují další náhražky, jako jsou kůže, škrob, vláknina, rostlinná bílkovina nebo nekvalitní odřezky masa. Při pultovním prodeji těchto výrobků na váhu zákazník většinou nepozná, co je v nich obsaženo a rozhoduje se především podle ceny. Ta však nemusí odpovídat dané kvalitě.

Vstup nových konkurentů

Vstup na trh s masnými výrobky může být pro potenciální firmy velice náročné a nákladné. Zpracování masa ve finální produkt je složitý proces a vyžaduje si velké počáteční investice. Kromě výrobní haly je potřeba i nespočet výrobních technologií, některé z nich mohou stát dokonce řádově až miliony korun. Další překážkou vstupu do odvětví jsou kontakty a smluvní podmínky stávajících firem jak s dodavateli, tak i s odběrateli. Firmy, které v odvětví působí již dlouhá léta, mají své osvědčené dodavatele veškerých potřebných přísad, materiálu pro výrobu a především masa, se kterými mají na základě dlouholeté spolupráce sjednané specifické smluvní podmínky. Problémem může být také distribuce

výrobků ke svým zákazníkům. Většina společností tohoto druhu mají vlastní dopravní prostředky a distribuční kanály, skrz které jsou výrobky dodávány, což by pro novou zakládající firmu znamenalo další potřebné finanční prostředky.

Nejdůležitější ze všeho je ovšem know-how, zde v podobě výjimečných a žádaných receptur, podle kterých jsou masné výrobky zpracovávány. Pro zákazníka je důležité, aby měl produkt nejen výbornou chuť, ale také kvalitu, se kterou je spojena i zdravotní nezávadnost tohoto produktu.

Nesmíme opomenout ani na velmi přísné zákony a vyhlášky, podle kterých se potravinářské firmy musí řídit. Vysoká náročnost na bezpečnost potravin vyvíjí tlak na kvalitní systém managementu jakosti, neustálé sledování a zlepšování procesů, což je náročné na zavedení vnitřních informačních systémů a špičkovou práci lidských zdrojů společnosti.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Konkurence na trhu s masnými výrobky je jednoduše obrovská. Existuje spousta českých firem, které se touto výrobou zabývají. Ať už jsou menší nebo několikanásobně větší, co do počtu zaměstnanců a velikosti produkce, všechny dodávají velmi podobný sortiment do podobných obchodních řetězců na území České republiky, ale i v blízkém zahraničí. Konečný spotřebitel si například při výběru šunky všímá designu obalu, kvality a ceny, nikoliv velikosti dané společnosti, od které výrobek kupuje. Z tohoto důvodu jsou zde vyčteny a charakterizovány konkurující si firmy z hlediska výroby stejných či podobných výrobků. Vybrané firmy jsou charakterizovány na základě údajů uvedených na firemních internetových stránkách a výročních zpráv ve Veřejném rejstříku.

➤ MP Krásno, a.s.

Tato firma, sídlem ve Valašském Meziříčí, započala svou činnost již v roce 1895 a v roce 1964 zahájila výrobu v nově vybudovaném masokombinátu. Dnes se řadí mezi 3 největší výrobce masa a masných produktů. Kromě výroby klasických masných výrobků se zabývá též výrobou valašských specialit, za které získala mnohé ocenění. Výrobky této firmy lze zakoupit ve většině obchodních řetězců po celé České republice. Provozuje také 20 firemních prodejen, ve kterých mimo jiné prodává i výrobky konkurentů. Společnost expanduje na slovenské a maďarské trhy.

V současné době zaměstnává necelých 800 zaměstnanců, z nich téměř 100 bude v následujících dvou letech vzděláváno prostřednictvím projektu dotovaného z Evropského

sociálního fondu. Odborné dovednosti budou zvyšovány především obchodním zástupcům společnosti.

➤ **Beskydské uzeniny, a.s.**

Beskydské uzeniny jsou známé spíše pod názvem Chodura a řadí se mezi významné zpracovatele masa střední velikosti v České republice. Byla založena v Ostravě, avšak později přesunula svou výrobu do větších prostor ve Frýdku-Místku. Portfolio výrobků se dělí na dvě části. První z nich je prodej masa, které je dodáváno pouze do vlastních prodejen a gastroprovozů. Do segmentu uzenin patří opět tradiční masné výrobky a další speciality. Výrobky jsou prodávány zejména v obchodních sítích Makro, Kaufland, Coop a s úspěchem exportovány na Slovensko. Průměrný počet zaměstnanců společnosti je asi 210.

➤ **Kostelecké uzeniny, a.s.**

Společnost byla založena v roce 1917 a od té doby je umístěna na čelních pozicích českého trhu s masem a uzeninami. Je součástí skupiny Agrofert. Svou výrobu zahájila v Kostelci na Českomoravské vysočině, kde setrvává dodnes. Hlavními výrobky společnosti jsou párky, klobásy, šunky a trvanlivé salámy. 18 výrobků nese známku KLASA. Kromě hotových výrobků prodává také čerstvé maso z vlastních porážek v Kostelci a Plané. Své výrobky prodává stejně jako konkurence ve většině obchodních řetězců a exportuje také na Slovensko. Provozuje kolem 10 soukromých prodejen a zaměstnává zhruba 1 500 zaměstnanců.

➤ **Steinhauser s.r.o.**

Tato společnost byla založena v Tišnově a je zaměstnavatelem stejně jako Váhala a spol. s.r.o. nebo Beskydské uzeniny a.s. asi dvoustovky zaměstnanců. Svými výrobky zásobuje především oblast jižní Moravy, velkoobchodní síť a vlastní prodejny. Od března roku 2004 společnost může vyvážet své produkty do všech zemí EU. Téměř jako jediná ze všech zmíněných dbá na opravdu vysokou kvalitu, čímž se stává hlavním konkurentem Váhaly a spol. v této oblasti.

➤ **Le & Co - Ing. Jiří Lenc, s.r.o.**

Společnost byla založena v roce 1990 jako rodinný podnik v Jirnech. Velikostně je srovnatelný se společností Váhala a spol., avšak dosahuje téměř trojnásobných tržeb. Své výrobky dodává do velkých mezinárodních řetězců, výrobcům baget a lahůdek a různým

středním a malým řeznictvím a pekárnám. Kvalita výrobků není ani zdaleka tak vysoká jako v rodinné firmě Váhalů, tudíž mohou být prodávány za nižší cenu. Ani jeden z výrobků není označen značkou Klasa.

4.2. Vnitřní analýza podniku

Analýza vnitřních zdrojů pomůže podniku identifikovat, kterými hmotnými, nehmotnými, finančními a lidskými zdroji disponuje a které z nich pomáhají více či méně utvářet hodnotu firmy. Analýza hodnotového řetězce naopak identifikuje procesy a činnosti podniku, bez kterých by výroba nemohla fungovat. Nedílnou součástí vnitřní analýzy je také finanční analýza, součástí které je i celkové zhodnocení finančního zdraví podniku.

4.2.1. Analýza vnitřních zdrojů

Hmotné zdroje

Za hmotné zdroje podniku zde považujeme především pozemky, výrobní haly, sklady, stroje a zařízení nutné pro výrobu. Společnost vlastní prostory na náměstí v Hustopečích nad Bečvou, kde probíhá výroba lahůdek a které jsou zároveň sídlem společnosti. Tato výroba se ale po částech přesouvá do hlavního závodu firmy, založeného v roce 1998. Stav této budovy je ve vynikajícím stavu a vně i uvnitř je všechno moderně zařízeno. Sklady, které společnost vlastní, se nacházejí v těsné blízkosti výrobního závodu, a tudíž může být výroba efektivnější, než kdyby se materiál dovážel z větší vzdálenosti. Efektivní výrobě také napomáhají jen ty nejmodernější stroje, zařízení a pomůcky, kterými společnost disponuje. Obchodní zástupci jsou vybaveni firemními vozy Škoda Fabia Combi. Stoprocentní podíl má Váhala a spol. i ve své dceřiné společnosti VÁHALA - SPEDIT s.r.o., která sídlí vedle závodu společnosti a vlastními kamiony zajišťuje rozvoz výrobků zákazníkům.

Nehmotné zdroje

Společnost je vybavena softwarem firmy Softcomptechnology Dolní Benešov. Tento software, kterým je zpracováváno účetnictví firmy, byl nakoupen již v roce 1994 a rozvíjen spolu s požadavky společnosti. Nehmotnými zdroji jsou také veškeré kontakty se zájmovými stranami společnosti. Například databáze 6 500 zákazníků již sama hovoří o tom, že Váhalovy výrobky jsou žádané. Některé vybrané výrobky, jako je šunka Mandolína nebo Sendvičový nářez vlastní dokonce ochrannou známku.

Lidské zdroje

Analyzovaná společnost zaměstnává v průměru asi 210 zaměstnanců, z toho 12 řídících pracovníků. Počet zaměstnanců je spíše kolísavý a nejnižšího počtu v posledních letech dosáhl v roce 2012. Společnost se snažila hledat úspory v oblasti personalistiky a zvyšovat produktivitu práce.

Podíl firmy je rozdělen mezi 8 společníků, z toho 2 jsou jednatele společnosti. Z těchto 8 společníků se 4 starají o jednotlivá oddělení, konkrétně o oddělení výroby a vývoje, provozu, skladového hospodářství a marketingu. Organizační struktura je zobrazena v příloze č. 1.

Na dosahování vysoké kvality společnosti jsou vydávány nemalé zdroje na pořízení nového vybavení pro pracovníky, aby jejich práce byla bezpečnější a efektivnější a mohli se tak cítit spokojeně. Zaměstnanci na vyšších úrovních organizace jsou pravidelně školeni a mohou si tak rozvíjet potřebnou kvalifikaci v oblasti jazykových a technických dovedností. Mezi hlavní benefity společnosti patří zejména příspěvek na důchodové a životní připojištění a možnost účastnit se různých mimopracovních aktivit.

Finanční zdroje

Společnost je převážně financována z vlastních zdrojů, celková zadluženost společnosti byla v roce 2012 zhruba jen 28%. Téměř každoročně firma žádá o dotaci na nákup nové technologie, například v červenci roku 2012 obdržela dotaci ve výši 1 733 tis. Kč. V tom samém roce byl zřízen u banky kontokorent ve výši 25 mil. Kč, aby firma dostála svých závazků. Čerpán byl však pouze ve výši 5 mil. Kč na zaplacení mezd.

4.2.2. Analýza hodnotového řetězce

V rámci analýzy hodnotového řetězce jsou blíže popsány hlavní činnosti firmy, které jsou spojeny přímo s vytvořením výrobku a podpůrné činnosti, které vedou ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti výroby. Pomocí analýzy hodnotového řetězce by měl podnik umět identifikovat své konkurenční výhody.

Primární činnosti

Mezi **vstupní činnosti** můžeme zařadit dodávku nakoupeného materiálu, který jde do výroby k dalšímu zpracování. Nejdůležitější surovinou pro výrobu je maso, které je ihned po dovozu do firmy zpracováno. Další přísady potřebné pro výrobu, jako jsou kořenící směsi,

pomocný materiál a veškeré obaly, jsou skladovány v bezprostřední blízkosti závodu společnosti a do výroby jsou pravidelně dodávány.

Jak již bylo zmíněno výše, **výroba** firmy Váhala a spol. s.r.o. probíhá na dvou místech. V sídle firmy, v Hustopečích nad Bečvou čp. 97, jsou vyráběny pouze lahůdky, což činí zhruba 10% celkové produkce. Výroba masných výrobků probíhá v závodě vybudovaném v roce 1998, v Hustopečích nad Bečvou, Pod Humny č. 308. V závodě se nachází také bourárna masa, odkud jde maso připravené pro výrobu uzenin a masných výrobků. Kromě bourání masa je v procesu výroby několik dalších oddělení, kterým musí vstupní materiál projít. Jedná se například o tato oddělení: příjem surovin, masírování a nastříkávání; míchárna; narážkárna; udírny, věšení; vaření. Na tento proces výroby dohlíží směnový mistr, který je řízen vedoucím výroby a vývoje.

Výstupní činnosti rozumíme skladování hotových výrobků a jejich distribuci zákazníkům. Společnost Váhala a spol. vlastní dceřinou společností VÁHALA - SPEDIT s.r.o., která sídlí také v Hustopečích nad Bečvou. Tato firma provozuje nákladní dopravu a rozváží výrobky zákazníkům, ať už konečným spotřebitelům nebo do dalších obchodních řetězců. V některých zemích (Německo, Rakousko, Itálie, Maďarsko) výrobky nakupují distributoři, kteří je na svém teritoriu prodávají různým obchodním řetězcům.

Další nedílnou součástí je **marketing a prodej**, jehož manažerem je jednatel společnosti Ing. Ladislav Denk. Obchodní zástupci jsou v neustálém kontaktu se zákazníky a pořádají různé promo akce přímo v místě prodeje, kde mohou zákazníci produkty ochutnat. Většinou se jedná o nové produkty, které prošly určitou inovací nebo jsou nově zařazeny do portfolia produktů. Ve vybraném ročním období, například na Velikonoce nebo Vánoce se firma snaží zaujmout především výjimečným designem obalu výrobků, které zákazníka osloví na první pohled. Za zmínku stojí také občasné pořádané soutěže, které si může zákazník zahrát ve formě počítačové hry přímo na internetových stránkách společnosti a vyhrát mnoho zajímavých věcí. Firma Váhala a spol. své výrobky představuje také na různých festivalech potravin a veletrzích jako jsou SIAL v Paříži, ANUGA v Kolíně nad Rýnem, PLMA v Amsterdamu nebo SALIMA v Brně. V roce 2011 bylo také v Hustopečích nad Bečvou otevřeno Řeznické muzeum, kde si lidé mohou prohlédnout, jak dříve ve firmě probíhala výroba masných výrobků a jaké řeznické pomůcky se používaly.

Mezi **doprovodné služby**, které tvoří přidanou hodnotu prodeje, bychom zde mohli zařadit především možnost nákupu výrobků online. Obchodníci nebo i koneční spotřebitelé si výrobky mohou objednat přímo na internetových stránkách společnosti, přičemž pro některé

vybrané města jsou zákazníkovi dovezeny zdarma. Na výběr jsou kromě běžných výrobků, které jsou k dostání na pultech obchodů, i výrobky neobvyklých tvarů a různá dárková balení.

Podpůrné činnosti

Obstaravatelskou činností rozumíme zejména nákup surovin a materiálu, bez kterého by výroba nemohla být realizována. Maso je nakupováno převážně v Rakousku a v České republice a je na denní bázi dováženo do firmy a poté ihned zpracováváno. Ostatní přísady jsou skladovány ve skladech společnosti a jejich nákup je řízen pracovníky oddělení skladového hospodářství.

V potravinářském odvětví je nutné neustále sledovat vývoj **technologií**, které napomáhají zjednodušení procesu zpracování masných výrobků, a také je díky nim zvyšována bezpečnost potravin. Váhala a spol. se snaží v této oblasti sledovat nejnovější trendy a téměř každoročně investuje do nákupu nových moderních zařízení. Výrobky jsou neustále inovovány, ať už se jedná o změnu přísady nebo tvar. Nápady a rady zaměstnanců jsou zaváděny formou preventivního opatření do systému managementu kvality s cílem trvalého zlepšování.

Řízení lidských zdrojů má na starost oddělení personalistiky, které musí zajistit, aby byl každý zaměstnanec seznámen s požadavky platné potravinářské legislativy a s veškerou dokumentací týkající se právě jeho vykonávané činnosti. Zajišťuje také různé vzdělávací aktivity pro zaměstnance, které tak může rozšiřovat jejich pole působnosti.

Infrastrukturu firmy tvoří organizační struktura, ale i různé kontrolní systémy. Ve společnosti je zaveden systém managementu kvality v souladu s mezinárodními standardy. Zda jsou kritéria mezinárodních standardů dodržována, kontrolují nezávislé externí subjekty. Všechny zdroje v oblasti personálu, infrastruktury a nakupovaných prostředků jsou pravidelně plánovány a hodnoceny.

4.2.3. Finanční analýza

Finanční analýza podniku je provedena na základě vybraných ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Všechny hodnoty byly vypočteny na základě předložených účetních závěrek v letech 2008 - 2012 (viz příloha č. 2 a 3) a jednotlivé výpočty jsou k dispozici v příloze č. 4. Celková finanční situace je poté posouzena pomocí Kralickova Quick Testu.

Ukazatele likvidity

První z ukazatelů, celková likvidita, nám udává, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků. Podle doporučených hodnot 1,5 - 2,5 můžeme konstatovat, že podnik je schopen zachovat svou platební schopnost a uspokojit své věřitele, v letech 2009 - 2011 se hodnoty celkové likvidity pohybovaly dokonce nad průměrem.

Pro hodnoty pohotové likvidity by mělo platit, že číselník by měl být stejný jako jmenovatel, případně by poměr mohl být až 1,5:1. Zde je patrné, že hodnoty pohotové likvidity se až tolik neliší od hodnot celkové likvidity, což je dáno nízkým objemem zásob ve vztahu k celkovým oběžným aktivům. Protože se ale firma Váhala a spol. s.r.o. zabývá hlavně zpracováním masných výrobků, není pro ni vysoký stav zásob typický. Hodnoty, které jsou ve všech letech vyšší, než je žádoucí, by mohlo mít nepříznivý vliv pro vedení podniku, neboť nadměrná výše oběžných aktiv může nepříznivě ovlivňovat celkovou výnosnost vložených prostředků.

Posledním a nejpřísnějším ukazatelem je okamžitá likvidita, na základě které můžeme zhodnotit, zda jsme schopni zaplatit své závazky ihned, tedy pomocí hotovosti a peněz na bankovních účtech. Schopnost podniku uhradit své dluhy, které jsou právě splatné, se od roku 2010 pohybuje okolo 100%, avšak i v letech 2008 a 2009 tyto hodnoty dosahovaly průměrné doporučené úrovně.

Hodnoty ukazatelů v jednotlivých letech jsou zobrazeny v tabulce č. 4.5.

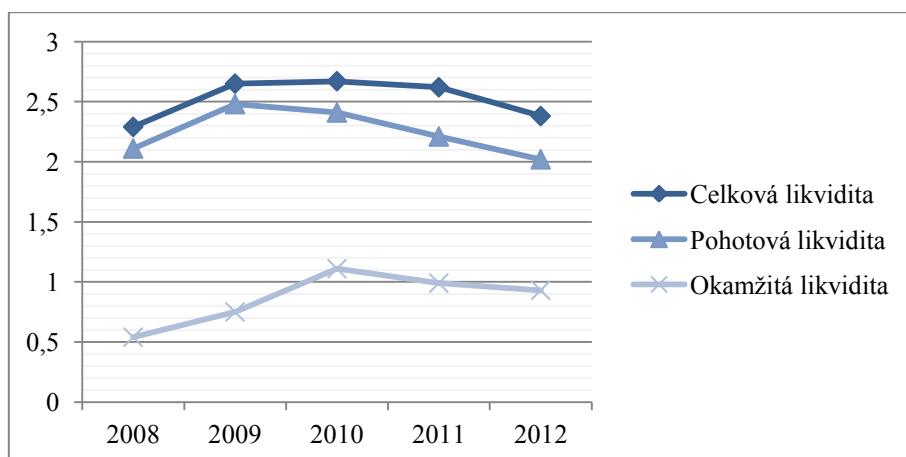
Tab. 4.5: Ukazatelé likvidity

	2008	2009	2010	2011	2012
Celková likvidita	2,29	2,65	2,67	2,62	2,38
Pohotová likvidita	2,11	2,48	2,41	2,21	2,02
Okamžitá likvidita	0,54	0,75	1,11	0,99	0,93

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

V grafu č. 4.4 můžeme sledovat vývoj těchto ukazatelů v čase. Trend pohotové a okamžité likvidity by měl být lehce rostoucí, avšak vzhledem k vysokým hodnotám, kterých podnik dosahuje, není pokles těchto ukazatelů problém a prozatím není nijak ohrožena solventnost firmy. Je však nutné sledovat jejich další vývoj do budoucna.

Graf 4.4: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008 - 2012



Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

Ukazatele rentability

Z ukazatelů rentability byly vybrány ukazatele ROA, ROE a ROS. Pro první ukazatel byl použit zisk EBIT, tedy před úroky a zdaněním zejména z toho důvodu, že od roku 2008 do roku 2012 nebyla stejná sazba daně z příjmů. U ostatních ukazatelů byl použit čistý zisk EAT. Hodnoty ukazatelů jsou zobrazeny v tabulce č. 4.6 a jejich vývoj v čase v grafu č. 4.5.

Tab. 4.6: Ukazatelé rentability

	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	4,46%	7,12%	8,05%	3,43%	-7,83%
ROE	5,18%	7,37%	8,59%	3,68%	-11,33%
ROS	1,20%	1,87%	2,50%	1,03%	-2,77%

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

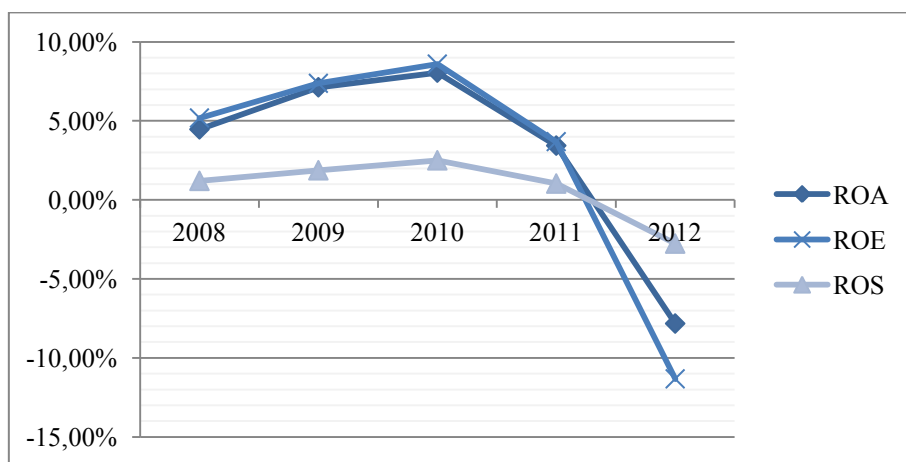
Rentabilita aktiv nebo také rentabilita celkového kapitálu vypovídá o výši zisku, který byl vygenerovaný z celkového investovaného kapitálu. V roce 2009 a 2010 byl zaznamenán nárůst na přijatelnější hodnoty, avšak v roce 2011 rentabilita poklesla na pouhých 3,43%, což znamená, že na 1 Kč aktiv připadá 0,03% zisku. Rok 2012 byl velmi specifický, protože byl poprvé v historii společnosti generován záporný zisk, na což mělo dopad nemalé zvýšení cen vstupů (zvýšení ceny masa o 30 - 50%). Z tohoto důvodu je rentabilita u všech ukazatelů záporná.

Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje velmi podobných hodnot jako hodnota ROA. Stejně jako u předchozího je žádoucí rostoucí trend, což bylo splněno do roku 2010, poté však nastal zlom. Stejně tak tomu bylo i u rentability tržeb. V prvních třech letech bych

vyprodukovaný efekt na 1 Kč tržeb rostoucí a v roce 2011 začal opět klesat. Ve všech letech byla však rentabilita na velmi nízké úrovni.

Obecně lze říci, že na výnosnost podniku měl největší vliv pokles zisku v letech 2011 a 2012. Již v roce 2010 vyjádřila firma Váhala a spol. s.r.o. obavy o budoucím vývoji, protože zahraniční řetězce, do kterých firma dodává, vyvíjejí neustálý tlak na ceny výrobků, které by tak mohly překročit hranici rentability. Rok 2012 byl toho pro rodinný podnik Váhaly důkazem.

Graf 4.5: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2008 - 2012



Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

Ukazatele zadluženosti

Do ukazatelů zadluženosti byly zahrnuty tzv. Debt Ratio a Equity Ratio, jinak také ukazatel věřitelského rizika a koeficient samofinancování. Tyto ukazatele se navzájem doplňují a dohromady by měly tvořit přibližně hodnotu 1. V tabulce č. 4.7 jsou vyjádřeny jednotlivé hodnoty v procentech.

Tab. 4.7: Ukazatelé zadluženosti

	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	40,56%	33,52%	28,60%	27,03%	28,36%
Podíl VK na aktivech	59,44%	66,48%	71,40%	71,01%	70,01%
Úrokové krytí	8,99	12,37	19,22	19,24	-69,57

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

U ukazatele celkové zadluženosti (věřitelského rizika) můžeme konstatovat, že jeho úroveň v průběhu let klesá a v roce 2011 byl podnik rizikový v míře 27%. V roce 2012 byl zaznamenán pokles cizích zdrojů, který byl však kompenzován vyšším poklesem celkových

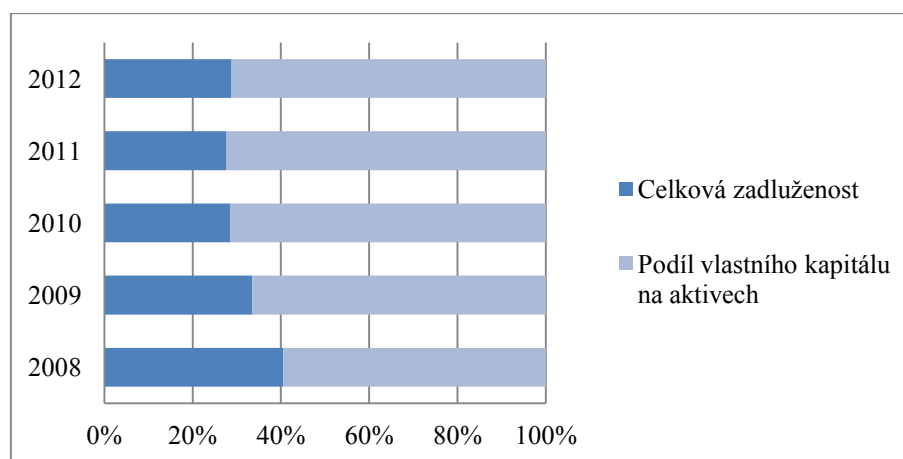
aktiv a proto došlo opět k mírnému nárůstu celkové zadluženosti. Opačný vývoj měl logicky koeficient samofinancování. Aktiva společnosti jsou ve vysoké míře financována z vlastního jmění, což upevňuje finanční stabilitu podniku, hrozí zde ale riziko snižování výnosnosti vložených prostředků.

Z hodnot ukazatele úrokového krytí je zřejmé, že společnost dokáže několikanásobně pokrýt své úrokové zatížení, což je pozitivní jak pro věřitele, tak pro vlastníky. V roce 2012 však bylo díky zápornému zisku dosaženo negativní hodnoty, což znamená, že si podnik nevydělal ani na zaplacení svých úroků.

Společnost se celkově jeví jako finančně stabilní, je však nutné, aby byl koeficient samofinancování hlouběji zhodnocen v porovnání s podnikovou rentabilitou.

V grafu č. 4.6 je znázorněno, jak se v jednotlivých letech podílí na aktivech cizí zdroje a vlastní kapitál. Hodnoty by dohromady měly tvořit 100%, v roce 2011 a 2012 tomu tak není z toho důvodu, že do rozvahy byly zahrnuty navíc ostatní pasiva (výdaje příštích období).

Graf 4.6: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2008 - 2012



Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

Ukazatele aktivity

První z vybraných ukazatelů, obrat celkových aktiv nám udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Z tabulky č. 4.8 je zřejmé, že je každým rokem překročena minimální doporučená hodnota 1, v roce 2012 téměř třikrát. Pozitivní je také mírný růst obratu od roku 2010.

Další ukazatel, jehož vývoj je zobrazen v čase v grafu č. 4.7, je doba obratu zásob. Jeho hodnoty dosahují poměrně nízkých hodnot, vysoký nárůst v roce 2011 byl zapříčiněn tím, že firma skladovala své výrobky v hodnotě 7 mil. Kč, oproti tomu v roce 2010 i v letech

předchozích byl tento stav nulový. V roce 2012 se doba obratu i množství výrobků na skladě opět snižuje, což je pro firmu Váhala a spol. pozitivní.

Doba obratu pohledávek by měla mít klesající trend, což daný podnik splňuje. Pouze v roce 2011 byl zaznamenán téměř nepatrný nárůst ze 40,53 dní na 41,32 dní, poté doba obratu klesla téměř o 5 dní.

Doba obratu závazků je v tomto případě podstatně nižší, závazky podniku jsou vůči dodavatelům splaceny v průměru asi za jeden kalendářní měsíc.

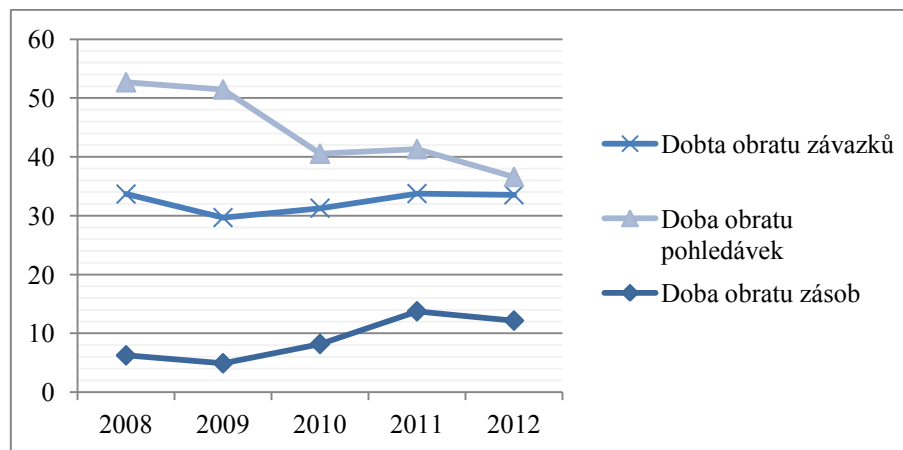
Tab. 4.8: Ukazatelé aktivity

	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	2,56	2,62	2,45	2,53	2,87
Doba obratu zásob (dny)	6,25	4,90	8,19	13,74	12,16
Doba obratu pohledávek (dny)	52,68	51,46	40,53	41,32	36,59
Doba obratu závazků (dny)	33,67	29,67	31,27	33,76	33,55

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

Obecně by se dalo říci, že doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek, aby byla zachována finanční stabilita. V tomto případě tomu tak není, ale vývoj obou křivek, jak je možné vidět v grafu č. 4.7 je příznivý v tom smyslu, že k sobě tyto křivky inklinují a zkracuje se počet dní, za které jsou zaplacené vystavené faktury odběratelům.

Graf 4.7: Vývoj vybraných ukazatelů aktivity v letech 2008 - 2012



Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

Kralickuv Quick Test

V následující tabulce č. 4.9 jsou uvedeny výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů Kralickova Quick Testu, vypočítané na základě vzorců uvedených v příloze č. 5.

Tab. 4.9: Vyhodnocení ukazatelů Quick Testu

	2008	2009	2010	2011	2012
R1	0,594	0,665	0,714	0,710	0,700
R2	2,507	1,426	0,366	0,450	-1,627
R3	0,045	0,071	0,081	0,034	-0,078
R4	0,044	0,048	0,056	0,035	-0,0093

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

Dále je potřeba jednotlivým ukazatelům přiřadit bodové ohodnocení. Aby bylo možné vyhodnotit celkovou situaci podniku, musíme vypočítat finanční stabilitu a výnosovou situaci (vzorec 2.1 a 2.2). V tabulce č. 4.10 je zobrazeno bodové hodnocení ukazatelů, na základě kterých je vypočtena celková situace podniku.

Tab. 4.10: Bodové ohodnocení

	2008	2009	2010	2011	2012
R1	4	4	4	4	4
R2	4	4	4	4	4
R3	1	1	2	1	0
R4	1	1	2	1	0
Finanční stabilita	4	4	4	4	4
Výnosová situace	1	1	2	1	0
Souhrnné hodnocení	2,5	2,5	3	2,5	2

Zdroj: zpracováno dle účetních údajů firmy

Z hlediska finanční stability je na tom podnik velice dobře, protože ukazatelům R1 a R2 bylo přiřazeno nejvyšší možné ohodnocení. Z hlediska výnosové situace na tom byl podnik nejlépe v roce 2010, poté se stav opět zhoršil, až v roce 2012 klesl na nulu právě z důvodu dosažení záporného zisku.

Celkově však můžeme podnik hodnotit jako dobrý, a to zejména z důvodu vysoké finanční stability. V letech 2008, 2009, 2011 a 2012 se pohyboval v šedé zóně, avšak hodnoty se nacházejí ve vyšším pásmu spektra a neměly by tedy hrozit potenciální problémy. V roce 2010 dosáhl hodnoty 3, mohli bychom ho tedy v tomto roce nazvat jako bonitní.

5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Následujícím krokem provedení strategické analýzy podniku je její vyhodnocení. Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí shrneme výsledky pomocí nástroje SWOT analýzy a identifikujeme tak silné a slabé stránky podniku, příležitosti a možné ohrožení. Celkové zhodnocení strategické analýzy je výchozím bodem pro navržení dalších opatření a námětů, které by mohly firmě pomoci zlepšit své postavení.

5.1.SWOT analýza

Nejdříve budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, kterým posléze přiřadíme váhu a bodové hodnocení. Výslednou hodnotu váhy získáme pomocí metody párového porovnávání. V každém kvadrantu SWOT matice srovnáváme postupně jeden faktor s druhým a rozhodujeme, který z nich má pro podnik větší význam. Výpočet vah je zobrazen v příloze č. 6. Dále každému faktoru přiřadíme na základě subjektivního hodnocení body 1 - 5, přičemž u silných stránek a příležitostí je číslo 5 nejlepší možnou variantou hodnocení a u slabých stránek a hrozeb je číslo 5 nejhorší možnou variantou hodnocení. Nakonec body s vahami vynásobíme a po sečtení výsledků v každém kvadrantu dostaneme jeho celkovou hodnotu. Abychom mohli na základě provedené SWOT analýzy určit, na jakou strategii by se měla firma zaměřit, musíme zjistit celkovou hodnotu vnitřního prostředí (odečteme slabé stránky od silných) a celkovou hodnotu vnějšího prostředí (odečteme hrozby od příležitostí). Zjištěné hodnoty zaneseme do SWOT matice

Silné stránky

Jak můžeme vidět v tabulce č. 5.1, mezi nejsilnější stránky podniku patří finanční stabilita, vysoká kvalita výrobků, na které si firma již od založení zakládá a také dobrá pověst a tradice. K vysoké kvalitě může firma jako bonus dodat, že téměř všechny výrobky jsou vyráběny jako bezlepkové, takže si mohou vybrat i zákazníci s alergií na lepek. Ocenění mnohých výrobků například značkou Klasa patří zajisté také mezi nejsilnější stránky společnosti, neboť tato známka pomáhá zvyšovat prodej daných výrobků. E-shop společnosti naopak zvyšuje konkurenci, protože tuto službu poskytuje málokterý dodavatel masných výrobků.

Tab. 5.1: **Silné stránky podniku**

	Silné stránky (Strengths)	Body	Váha	Body*Váha
S1	Vysoká kvalita výrobků	5	0,18	0,90
S2	Ocenění mnohých výrobků (Klasa aj.)	4	0,11	0,44
S3	E-shop pro obchodníky i konečné spotřebitele	4	0,04	0,16
S4	Zajištění distribuce vlastními silami	3	0,18	0,54
S5	Nízká zadluženost	3	0,07	0,21
S6	Finanční stabilita	5	0,25	1,25
S7	Dobrá pověst a tradice	5	0,18	0,90
	Celkem			4,4

Slabé stránky

Nejvyšší hodnoty dosáhl faktor slabé využití marketingových nástrojů. Firma neinvestuje do reklamy tak velké finanční prostředky jako někteří z konkurentů, což se může podepsat na tom, že zákazník si vybere jiný produkt, protože neví, že s vyšší cenou Váhalových výrobků se pojí vyšší kvalita než ostatních. Mezi slabé stránky je zařazena i nízká rentabilita všech ukazatelů. Tento faktor je však ohodnocen mírně, protože v odvětví zpracování masa ukazatelé rentability nedosahují příliš velkých hodnot. Další slabé stránky jsou zobrazeny v tabulce č. 5.2.

Tab. 5.2: **Slabé stránky podniku**

	Slabé stránky (Weaknesses)	Body	Váha	Body*Váha
W1	Neshoda při rozhodování z důvodu obsazení vedoucích pozic rodinnými příslušníky	3	0,20	0,6
W2	Slabé využití marketingových nástrojů	4	0,40	1,6
W3	Vyšší cena výrobků	3	0,20	0,6
W4	Nízká výnosová situace firmy	2	0,20	0,4
	Celkem			3,2

Celková hodnota slabých stránek dosahuje o 1,2 bodu méně než hodnota silných stránek, což je pro firmu dobré znamení. Neznamená to však, že by měla přestat své slabé stránky hlídat, naopak by měla pozorovat jejich vývoj a snažit se je eliminovat.

Příležitosti

Jednoznačně největší příležitostí pro podnik je zvyšující se zájem zákazníků o kvalitní výrobky. Pro firmu Váhala a spol. by to znamenalo, že většina zákazníků bude nakupovat právě u nich, protože je ve svém oboru jednou z mála firem, která se na tak vysokou kvalitu zaměřuje. Zvyšování tržního podílu je také velkou příležitostí, ale zároveň těžkým úkolem. Firma nemá tak velké pokrytí jako konkurence, ale to se děje právě z toho důvodu, že velké obchodní řetězce nechtějí nakupovat drahé výrobky. To může být podpořeno například různými akcemi, nikoliv pro konečné zákazníky, ale pro odběratele. Taková podpora je ovšem jen dočasná, protože s sebou nese další vynaložení nákladů na realizaci. Rozšiřování portfolia výrobků s označením značkou Klasa je reálnou příležitostí a mohla by přitáhnout další zákazníky. Všechny identifikované příležitosti firmy jsou zobrazeny v tabulce č. 5.3.

Tab. 5.3: **Příležitosti podniku**

	Příležitosti (Opportunities)	Body	Váha	Body*Váha
O1	Zvyšování tržního podílu v ČR	4	0,24	0,96
O2	Zvýšení propagace výrobků	3	0,14	0,42
O3	Zvyšující se zájem zákazníků o kvalitní potraviny	5	0,29	1,45
O4	Zřízení další firemní prodejny	2	0,10	0,2
O5	Rozšiřování portfolia výrobků označených značkou Klasa	3	0,14	0,42
O6	Realizace soutěží pro zákazníky ve vybraných obchodních řetězcích	2	0,10	0,2
	Celkem			3,65

Hrozby

Nejsilnější hrozbou je další zvyšování cen vstupních surovin. Již jednou firma prokázala, že dalece ohrozilo finanční situaci podniku, protože se poprvé v historii dostala do záporných čísel. V případě snižování cen konkurenčních výrobků jde taky o poměrně vysokou hrozbu. Firma Váhala a spol. by musela cenu začít snižovat jedině na úkor snižování kvality, což je pro ni téměř nemyslitelné a mohla by tak přijít o dobré jméno firmy. Naopak konkurenční firmy mohou jít s cenami svých výrobků dolů, protože obsahují různé separáty a nevyžadují tedy tak vysoké náklady na pořízení vstupů. Další možné ohrožení podniku jsou zobrazeny v tabulce č. 5.4.

Tab. 5.4: **Hrozby podniku**

	Hrozby (Threats)	Body	Váha	Body*Váha
T1	Narůstající konkurence	3	0,14	0,42
T2	Vývoj HDP	3	0,10	0,30
T3	Oslabení české koruny vůči euru	2	0,05	0,10
T4	Zvyšování cen vstupů (masa)	4	0,24	0,96
T5	Propagace zdravého životního stylu (ve spojení s omezenou nebo žádnou konzumací masa)	2	0,19	0,38
T6	Snižování cen konkurenčních výrobků	3	0,29	0,87
	Celkem			3,03

Dalším krokem pro dosažení celkového výsledku je zjištění bilance vnitřního a vnějšího prostředí.

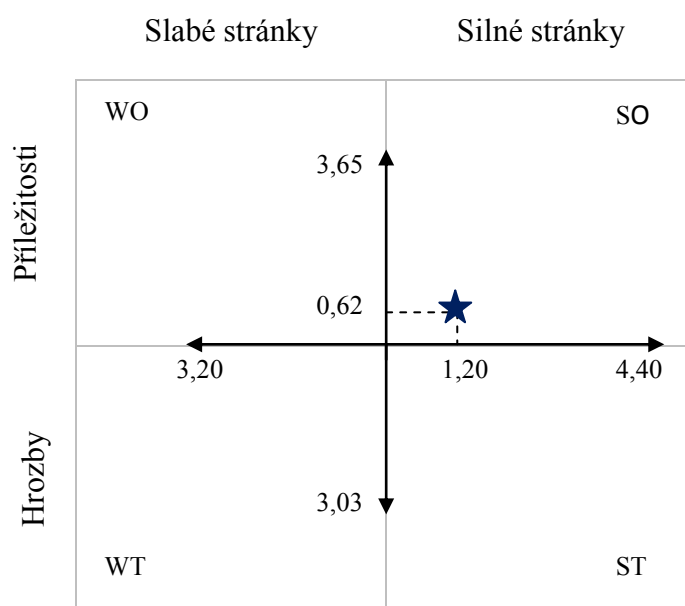
Výpočet:

Silné stránky – Slabé stránky = $4,4 - 3,2 = 1,20$

Příležitosti – Hrozby = $3,65 - 3,03 = 0,62$

Po zanesení hodnot můžeme na obrázku č. 5.1 pozorovat, že silné stránky převažují nad těmi slabými a že příležitosti podniku převažují nad jeho hrozbami. Doporučovaná strategie je tedy strategie využití. Podrobnější zhodnocení bude následovat v další kapitole.

Tab. 5.1: **Zanesení výsledků do matice SWOT**



5.2.Náměty a doporučení

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že silné stránky společnosti převažují nad slabými a příležitosti převažují nad hrozbami, měla by být tedy uplatňována strategie využití, kdy by se společnost měla zaměřit hlavně na rozvoj silných stránek podniku a využití příležitostí, které okolní prostředí nabízí. Měla by zaujmout ofenzivní přístup, ale nezapomenout se také zaměřit na eliminaci slabých stránek, protože jejich přehlížení by mohlo mít v budoucnu na firmu negativní dopad.

Nejsilnější stránkou firmy je bezpochyby vysoká kvalita všech výrobků a také dobrá pověst a tradice. Je tedy velmi důležité, aby nezačalo docházet ke snižování cen výrobků na úkor snižování kvality. Tímto by firma mohla ztratit svou dlouho budovanou pověst kvalitního dodavatele masných výrobků, se kterou se jí daří úspěšně podnikat již několik desítek let.

Protože jsou ceny výrobků z důvodu vysoké kvality relativně vyšší a zákazník běžně sáhne v obchodě po „stejném“ výrobku za nižší cenu, je proto žádoucí prodej výrobků v obchodních řetězcích více marketingově podporovat. Váhala a spol. s.r.o. nemá rozpočet na marketing v takové výši jako například konkurenční firmy MP Krásno nebo Kostelecké uzeniny a nemůže tedy své výrobky propagovat prostřednictvím televizních reklam, což je jedna z nejúspěšnějších cest, jak zákazníka zaujmout.

Doporučila bych, aby se dočasně zkusila **zaměřit na cílovou skupinu žen ve věku 25 - 55 let prostřednictvím** některých z nejčtenějších **ženských časopisů**, jakým je například **Žena a Život**. Firma své výrobky občas prezentuje v časopisech zaměřených výhradně na potraviny, to však nezasáhne ani zdaleka tak velké procento společnosti, protože prodej čistě tematických časopisů je výrazně nižší než prodej časopisů určených pro ženy. Časopis Žena a Život je čtrnáctideník a dle výzkumu Projekt Media uskutečněného na konci loňského roku si každý výtisk přečte přes 400 000 lidí. Náklady na grafické zpracování inzerátu by činily zhruba 400 Kč za hodinu práce a náklady na inzerci v tomto časopise by činily 65 000 Kč za pronájem ½ strany, tedy za plochu o rozměru 16,9 x 11,3 cm. Cílem této akce by nebylo propagovat určitý výrobek, ale dobré jméno firmy, kterou by si měl každý zákazník spojit s velmi vysokou kvalitou.

V dnešní době jsou velice populární farmářské trhy, které se pravidelně konají na spoustě míst. Jejich popularita spočívá v možnosti nákupu čerstvých a nechemicky ošetřených potravin, od zeleniny přes pečivo, až po masné produkty. Snaha o **intenzivní prezentaci a prodej výrobků na těchto trzích** by mohl vést k tomu, že si potenciální

zákazník v podvědomí opět spojí značku Váhala s kvalitním výrobkem. Náklady na prodej výrobků na farmářských trzích by zahrnovaly pronájem prodejního místa a mzdové náklady na brigádníka, který by výrobky prodával. Například ve Valašském Meziříčí je pronájem prodejního místa na náměstí ve výši 500 Kč za den (v případě konání Farmářského trhu), ve velkých městech je to až o několik stovek více. Náklady na mzdu brigádníka by se pohybovaly kolem 550 Kč/den. Vhodné by bylo i jeho zaškolení ohledně znalosti sortimentu produktů.

Jednou ze silných stránek je také provozování e-shopu na internetových stránkách firmy. Zde mohou nakupovat jak odběratelé, tak i koneční spotřebitelé. Je to výborný nástroj k vytvoření konkurenční výhody, jelikož zatím je firma Váhala a spol. s.r.o. jedna z mála firem, které masné produkty rozvážejí přímo svým koncovým zákazníkům. Problémem je však to, že možnost nákupu masných výrobků a lahůdek z pohodlí domova opět není dostatečně marketingově podporována. Možné řešení by bylo, kdyby **informace o provozování e-shopu byla umístěna na etiketách obalů masných výrobků a specialit**, které jsou prodávány v obchodních řetězcích. Informace by mohla být opět jen dočasně umístěna menším písmem na přední straně výrobku a bylo by zapotřebí v delším časovém horizontu sledovat, jak se prodej přes e-shop vyvíjí. Náklady jsou odhadovány opět na 400 Kč za hodinu grafického zpracování, pouze na úpravu obalové etikety, přičemž by změna nebyla nijak zásadní.

V souvislosti s e-shopem je zapotřebí také zmínit vzhled internetových stránek. Přestože jsou stránky společnosti zpracovány velice důsledně a s líbivým designem, některé menší změny by nebyly na škodu. Ihned po otevření stránky si uživatel všimne, že díky logu je nečitelná část řádku s rozcestníkem, což je dost zásadní a působí to špatným dojmem. Váhala a spol. se může pyšnit kvalitně zpracovaným katalogem výrobků, který je na internetových stránkách k dispozici v elektronické podobě. Doporučila bych na stránky umístit **možnost objednání katalogu** v tištěné podobě zdarma. Při odběru většího množství (asi 300 ks) by se cena již navrženého katalogu pohybovala ve výši 35 - 60 Kč/ks.

Mezi příležitostmi bylo uvedeno také zvyšování tržního podílu v České republice. Váhalova firma má oproti některým konkurentům mnohem menší pokrytí trhu, protože spousta obchodních řetězců nechtějí tyto dražší výrobky nakupovat. V případě dostatku finančních prostředků by rozšiřování trhu mohlo probíhat především spíše přes budování nových firemních prodejen. Firma je takto blíže zákazníkovi a může uplatňovat různé marketingové akce přímo v místě prodeje šité na míru danému okruhu spotřebitelů. Navíc již

ted' je 15% zisku tvořeno firemními prodejny, kterých je pouze osm, což vypovídá o tom, že v provozování firemních prodejen se společností Váhala a spol. skutečně daří.

Celkově by bylo dobré zvážit, zda by se do budoucna nevyplatilo **zvýšit rozpočet na marketingovou propagaci a komunikaci**. Je to téměř jediná cesta, jak dát svým potenciálním zákazníkům najevo, že je Váhala a spol. s.r.o. firmou, která dbá za každou cenu na vysokou kvalitu a že se vyplatí do ní investovat.

6. Závěr

Trh s masnými výrobky je v současné době velmi nestabilní a jeho vývoj je nejistý. Velké obchodní řetězce vyvíjejí neustálý tlak na snižování cen masných výrobků a dalších specialit i přesto, že ceny vstupu se za poslední roky zvyšují. V loňském roce stoupla cena masa, hlavní potřebné suroviny pro zpracování masných výrobků, o 30 - 50%, což pro některé menší firmy může být neúnosné. Nákup tohoto druhu výrobků ovlivnily i mediální zprávy o skandálech v masném průmyslu, což významně ovlivnilo to, že se zákazníci začali více ohlížet po kvalitě než po ceně. Právě toto je pro Váhalu a spol. s.r.o. dobrá zpráva, jelikož kvalita je jeho synonymem.

Odvětví zabývající se zpracováním masa je výrazně ovlivňováno legislativou a právním prostředím. Existuje nespočetné množství přísných nařízení a zákonů, kterými se firmy musí řídit a klade to vysoké nároky na počáteční i průběžné investice. Z hlediska ekonomického stojí za zmínku brzy očekávané sjednocení sazby DPH, která se dotkne zejména konečných spotřebitelů. Firmu Váhala a spol. ovlivňuje významně i sociální prostředí, například výše příjmů koncových zákazníků nebo různé preference životního stylu. Finančně náročný je také nákup nových inovovaných technologií, které jsou ale většinou dotovány z Evropského fondu.

Konkurence ve zpracovatelském průmyslu masa je obrovská a úspěšnost závisí z velké části na výši ceny produktů a jejich propagaci. Váhalovy produkty jsou dražší než ostatní, ale o to kvalitnější. Třináct produktů je oceněných značkou Klasa a další z nich nese mnohá další ocenění. Můžeme tedy zhodnotit, že v oblasti kvality je konkurence minimální. Výhodu také zaujímá v provozování e-shopu na internetových stránkách, což začíná být v dnešním světě stále žádanější. Nakupovat potraviny z domova není v České republice ještě ani zdaleka tak běžné, jako v jiných vyspělých zemích.

Dodavatelé i odběratelé společnosti mají vysokou vyjednávací sílu, které ale musí čelit každý z konkurentů. Největší vyjednávací sílu mají dodavatelé masa, protože jejich počet je omezený a poptávka vysoká. Proto si Váhala a spol. nechává dodávat maso zejména z Rakouska a Německa od větších výrobců, ale také i ze Slovenska. V souvislosti s tímto je pro firmu také nepříznivý kurz české koruny vůči euru. Maso musí být denně čerstvé, jsou tedy vynaloženy vysoké náklady i na jeho dodávky.

Vstup do tohoto odvětví je velmi náročný a nese s sebou kromě finančních požadavků požadavky na kvalitní zaškolené zaměstnance. Zejména ve firmě Váhala je nutná zručnost,

pečlivost a kvalita práce, protože část svých výrobků, hlavně tedy lahůdek a dalších specialit, vyrábí ručně.

Avšak kvalitní zaměstnanci nejsou jedinou silnou stránkou společnosti. Váhala a spol. vlastní vysoce moderní stroje a zařízení, které jsou potřebné u všech procesů zpracování masa. Kromě toho se snaží držet krok s nejnovějšími trendy a každoročně investuje do dalšího vybavení.

Nyní výroba masných produktů probíhá v hlavním závodě společnosti a výroba lahůdek v sídle společnosti na náměstí. Vzdálenost mezi jednotlivými místy je krátká, avšak postupné přesunutí výroby ze sídla firmy do hlavního závodu by firmě určitě prospělo. Nároky na prostory nejsou vysoké a řízení výroby by tak mohlo probíhat pouze na jednom místě. Nepatrně by se také zkrátil čas a snížily náklady na přepravu ze skladu do sídla společnosti a naopak.

Z hlediska finanční situace společnosti, jsme došli k závěru, že je analyzovaná společnost finančně stabilní, zadlužená pouze z 28% a dokáže řádně a včas splácet své závazky. Naopak je tomu s výnosovou situací. Ukazatelé ROA, ROE i ROS dosahují poměrně nízkých hodnot. V roce 2012 byla rentabilita dokonce záporná, protože byl poprvé za celou dobu historie firmy generován záporný zisk. K tomuto došlo vlivem skokového růstu cen masa a později neochota zahraničních řetězců odebírat výrobky za zvýšenou cenu. Rok 2013 byl už podle slov jednatele společnosti výkonnější a hospodaření bylo opět plusové. Cena masa se opět snížila a byla provedena další opatření v podobě rozšiřování prodeje u některých odběratelů a utlumování prodeje u jiných.

Po celkovém zhodnocení výsledků strategické analýzy se ukázalo, že silné stránky společnosti převažují nad slabými stránkami a příležitosti převažují nad hrozbami. Toto je nejlepší možná situace, k jaké může firma při aplikování SWOT analýzy dojít.

Celkově bych rodinnou firmu Váhala a spol. s.r.o. zhodnotila jako velmi silnou s pevným zázemím, pro kterou je na prvním místě kvalita výrobků a bezpečnost potravin, čímž dává najevo, že jí na zákazníkovi opravdu záleží.

Seznam použité literatury

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-885-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KOŠŤAN, Pavel a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

LEDNÍKČÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

PORTER, Michal E. *On Competition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. ISBN 978-1-4221-2696-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. akt. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha, Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

BESKYDSKÉ UZENINY, a. s. O nás. Beskydské uzeniny Chodura. [online]. © 2011 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.chodura.cz/o-nas/historie-znacky/>

BUSINESSINFO. *Firmy by se měly co nejdříve začít řídit novým zákonem*. [online]. 2014-01-16. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pro-firmy-je-vyhodne-co-nejvice-zkratit-prechodne-obdobi-pro-prechod-na-novy-zakon-45324.html>

ČARŇANSKÝ, Ondřej. Šest otázek o náhražkách masa. *iDnes: Ekonomika*. [online]. 25. dubna 2008 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/sest-otazek-o-nahrazkach-088-/test.aspx?c=A080425_961522_test_kam

ČNB. Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka*. [online]. 6. 2. 2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČSÚ. Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP. *Český statistický úřad*. [online]. 14. 3. 2014 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2013-hdp>

ČSÚ. Spotřeba potravin 2012. *Český statistický úřad*. [online]. 5. 12. 2013 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/2139-13-r_2013

FOODNET: Potravinářská komora české politiky. Legislativa. *Foodnet*. [online]. © 2002-2012 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.foodnet.cz/slozka/?jmeno=Legislativa&id=3>

JUSTICE. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. [cit. 2014-02-8]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KOCOUREK, Vladimír. Úvod do potravinářské legislativy. *VŠCHT - Praha*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://web.vscht.cz/~kocourev/files/Uvod-PL-skript.pdf>

KOSTELECKÉ UZENINY, a. s. O nás. *Kostelecké uzeniny*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.kosteleckeuzeniny.cz/o-nas.html>

KŘEPELKA, Jiří. Faktory ovlivňující spotřebu vepřového. *Zemědělec: Odborný a stavovský týdeník*. [online]. 22. 3. 2013 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://zemedelec.cz/faktory-ovlivnujici-spotrebu-veprveho-2/>

LE&CO s. r. o. O firmě. *Le&Co*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.le-co.cz/index.php?page=company>

MP KRÁSNO, a. s. O firmě. *Krásno*. [online]. © 2007 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.krasno.cz/cs/index.php?lg=cs&sec=ofirme&p=profil>

MPSV. Zaměstnanost: časové řady. *Integrovaný portal MPSV*. [online]. 17. 1. 2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

MPSV. Analýza vývoje příjmů a výdajů domácností ČR v roce 2012 a predikce na další období. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/15241>

Potravinářský průmysl v ČR. *Česká republika*. [online]. 1. 12. 2011 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Potravinarsky-prumysl-v-CR>

Pravidla správné hygienické a výrobní praxe. *Informační centrum bezpečnosti potravin*. [online]. 25. 2. 2010 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostpotravin.cz/pravidla-spravne-hygienicke-a-vyrobní-praxe-v-eu-a-cr.aspx>

STEINHAUSER, Ladislav. Historie společnosti. *Steinhauser*. [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.steinhauser.cz/novinky.php?p=fullpage&cislopolozky=4&lang=cz>

Technologická abeceda. *Odborný časopis pro obor zpracování masa*. [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.maso.cz/index.php/category/technologicka-abeceda/>

VÁHALA a spol. s.r.o. výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků. [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: www.vahala.cz

VESECKÝ, Zdeněk. Změny DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát. *Podnikatel*. [online]. 29. 1. 2013 [cit. 2014-02-8]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

Interní zdroje

Účetní výkazy a výroční zprávy společnosti

Interní informace společnosti

Seznam grafů a obrázků

Obr. 2.1	Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces
Obr. 2.2	Pyramid řízení
Obr. 2.3	PESTle analýza
Obr. 2.4	Porterův model pěti konkurenčních sil
Obr. 2.5	Kompetence vznikající integrací zdrojů
Obr. 2.6	Hodnotový řetězec
Obr. 2.7	Matice SWOT
Obr. 2.8	Struktura generických strategií (podle Portera)
Obr. 3.1	Logo firmy Váhala a spol. s.r.o.
Obr. 5.1	Zobrazení výsledků do matice SWOT
Graf 4.1	Prognóza celkové inflace
Graf 4.2	Podíl nezaměstnaných osob v ČR v letech 2008 - 2013 (v %)
Graf 4.3	Spotřeba masa na osobu za rok
Graf 4.4	Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008 - 2012
Graf 4.5	Vývoj ukazatelů rentability v letech 2008 - 2012
Graf 4.6	Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2008 - 2012
Graf 4.7	Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2008 - 2012

Seznam tabulek

Tab. 2.1	Kralickuv Quick test
Tab. 4.1	Vývoj sazeb DPH v letech 2008 - 2014
Tab. 4.2	Vývoj reálného HDP v letech 2008 - 2014
Tab. 4.3	Průměrná roční míra inflace v letech 2008 - 2013
Tab. 4.4	Vývoj nominálních hrubých mezd v letech 2008 - 2013
Tab. 4.5	Ukazatelé likvidity
Tab. 4.6	Ukazatelé rentability
Tab. 4.7	Ukazatelé zadluženosti
Tab. 4.8	Ukazatelé aktivity
Tab. 4.9	Vyhodnocení ukazatelů Quick Testu
Tab. 4.10	Bodové ohodnocení Quick Testu
Tab. 5.1	Silné stránky podniku
Tab. 5.2	Slabé stránky podniku
Tab. 5.3	Příležitosti podniku
Tab. 5.4	Hrozby podniku

Seznam vzorců

$$(2.1) \quad FS = (R1+R2)/2$$

$$(2.2) \quad VS = (R3+R4)/2$$

Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
B2B	Business to Business
ČNB	Česká národní banka
EU	Evropská unie
EUR	Měna Euro
EAT	Earnings After Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
HDP	Hrubý domácí produkt
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OZ	Obchodní zákoník
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SOPR	Stejně období předchozího roku
Spol.	společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VK	Vlastní kapitál
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne*25.4.2014*.....

Lucie Buřová

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v letech 2008 - 2012

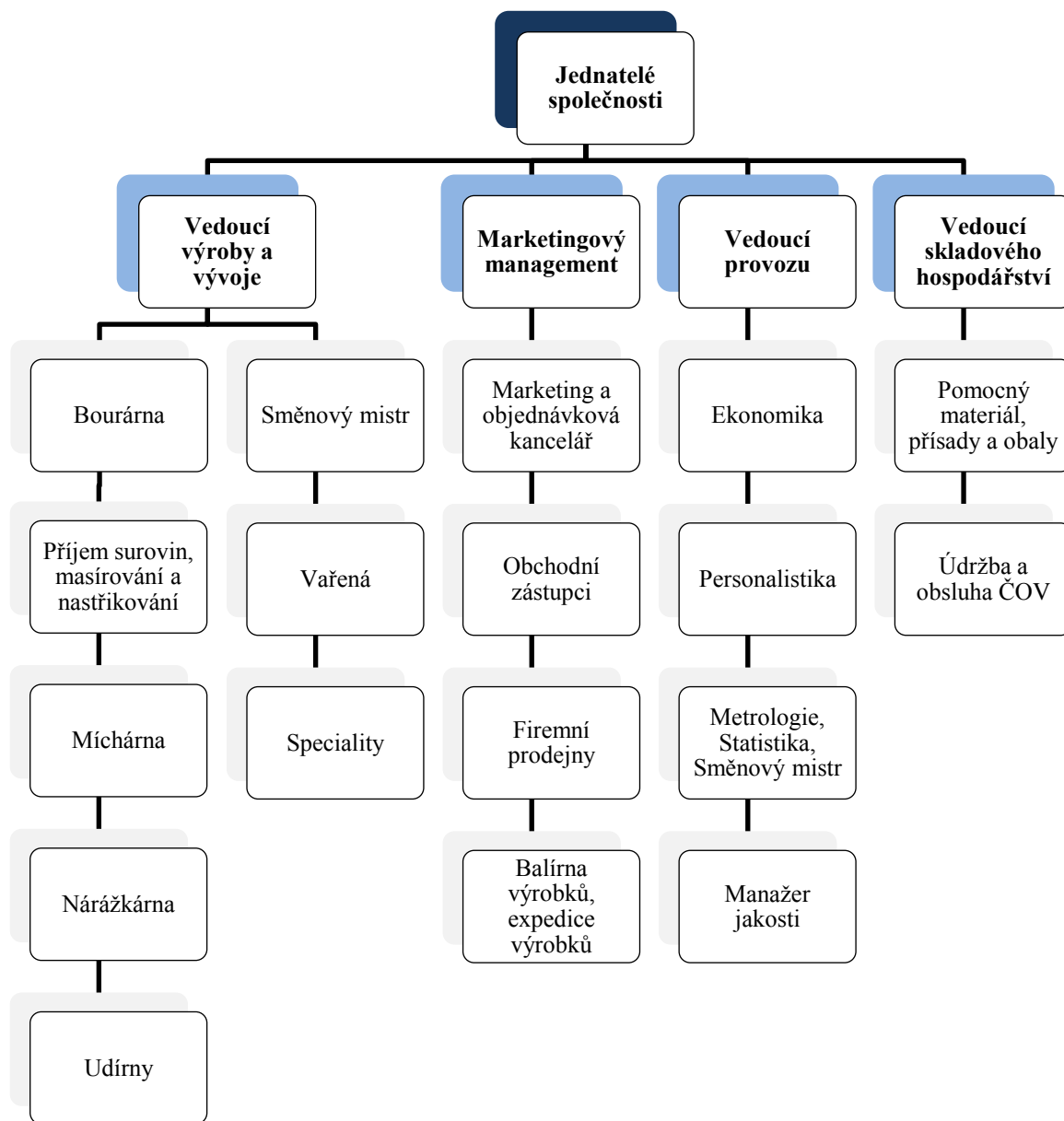
Příloha č. 3: Rozvaha v letech 2008 - 2012

Příloha č. 4: Výpočet výsledků finanční analýzy

Příloha č. 5: Výpočet Kralickova Quick Testu

Příloha č. 6: Výpočet vah SWOT analýzy metodou párového srovnávání

Příloha č. 1: **Organizační struktura**



Zdroj: upraveno dle interních informací firmy

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty v letech 2008 - 2012

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2012	2011
I.	Tržby za prodej zboží	01	75 313	75 437
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	57 705	57 652
+	Obchodní marže	03	17 608	17 785
II.	Výkony	04	563 945	567 661
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	502 988	496 640
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 209	7 784
3.	Aktivace	07	62 166	63 237
B.	Výkonová spotřeba	08	521 064	494 458
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	418 495	392 967
2.	Služby	10	102 569	101 491
+	Přidaná hodnota	11	60 489	90 988
C.	Osobní náklady	12	64 487	65 406
C. 1.	Mzdové náklady	13	47 380	48 079
2.	Odměny členům orgánu společnosti družstva	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	16 144	16 320
4.	Sociální náklady	16	963	1 007
D.	Daně a poplatky	17	170	114
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	10 858	13 917
III.	Tržby z prodeje majetku a materiálů	19	993	1 163
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	519	540
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	474	623
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	22	547	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	546	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	36	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	153	0
H.	Ostatní provozní náklady	27	955	1 500
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-15 418	11 214

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2012	2011
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N..	Nákladové úroky	43	227	403
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 313	722
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 688	4 186
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-602	-3 862
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	0	1 453
Q. 1.	-splatná	50	0	1 453
	2. -odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření+finanční výsledek	52	-16 020	5 899
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0
	2. -odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost+mim.výsledek	60	-16 020	5 899
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hosp.+finanční výsledek	61	-16 020	7 352

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2010	2009
I.	Tržby za prodej zboží	01	67 178	66 044
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	50 742	49 776
+	Obchodní marže	03	16 436	16 268
II.	Výkony	04	517 893	543 087
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	463 255	489 600
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	54 638	53 487
B.	Výkonová spotřeba	08	434 282	463 748
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	339 491	366 087
2.	Služby	10	94 791	97 661
+	Přidaná hodnota	11	100 047	95 607
C.	Osobní náklady	12	63 305	62 565
C. 1.	Mzdové náklady	13	46 390	46 449
2.	Odměny členům orgánu společnosti družstva	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15 912	15 134
4.	Sociální náklady	16	1 003	982
D.	Daně a poplatky	17	113	79
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	15 818	15 514
III.	Tržby z prodeje majetku a materiálů	19	1 747	903
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	275	771
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 472	132
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	22	1 240	43
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	103	43
2.	Prodaný materiál	24	1 137	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	-56
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	241	158
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 583	1 020
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	19 976	17 503

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2010	2009
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	15	26
N..	Nákladové úroky	43	906	1 223
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	898	1 133
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 475	4 344
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	-4 408
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-3 468	2 696
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	3 247	2 696
Q. 1.	-splatná	50	3 247	0
2.	-odložená	51	0	10 399
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření+finanční výsledek	52	13 261	0
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0
2.	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost+mim.výsledek	60	13 261	10 399
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hosp.+finanční výsledek	61	16 508	13 095

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2008	2007
I.	Tržby za prodej zboží	01	64 558	-
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	50 963	-
+	Obchodní marže	03	13 595	-
II.	Výkony	04	553 724	-
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	499 499	-
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	-
3.	Aktivace	07	54 225	-
B.	Výkonová spotřeba	08	475 547	-
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	379 422	-
2.	Služby	10	96 125	-
+	Přidaná hodnota	11	91 772	-
C.	Osobní náklady	12	60 028	-
C. 1.	Mzdové náklady	13	43 721	-
2.	Odměny členům orgánu společnosti družstva	14	0	-
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	15 283	-
4.	Sociální náklady	16	1 024	-
D.	Daně a poplatky	17	66	-
E.	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	18	17 755	-
III.	Tržby z prodeje majetku a materiálů	19	-332	-
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	553	-
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	-885	-
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	22	253	-
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	253	-
2.	Prodaný materiál	24	0	-
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-163	-
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 215	-
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 419	-
V.	Převod provozních výnosů	28	0	-
I.	Převod provozních nákladů	29	0	-
*	Provozní výsledek hospodaření	30	13 297	-

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			2008	2007
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	-
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	-
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	-
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	-
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	-
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	-
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	-
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	-
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	-
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	-
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	-
X.	Výnosové úroky	42	19	-
N..	Nákladové úroky	43	1 093	-
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 356	-
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 799	-
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	-
P.	Převod finančních nákladů	47	0	-
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-4 517	-
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 956	-
Q. 1.	-splatná	50	1 956	-
2.	-odložená	51	0	-
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření+finanční výsledek	52	6 824	-
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	-
R.	Mimořádné náklady	54	52	-
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	-
S. 1.	-splatná	56	0	-
2.	-odložená	57	0	-
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-52	-
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost+mim.výsledek	60	6 772	-
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hosp.+finanční výsledek	61	6 772	-

Zdroj: upraveno dle účetních výkazů firmy

Příloha č. 3: Rozvaha v letech 2008 - 2012

Označení a	AKTIVA b	2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	220 032	212 394	216 323	225 817	201 780
B.	Dlouhodobý majetek	97 976	90 322	92 774	84 102	77 175
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	111	53	12	11	11
B. I. 1.	Software	111	53	12	11	11
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	96 885	89 289	91 782	83 111	72 610
B. II. 1.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	20 012	16 549	22 183	16 329	9 938
C.	Oběžná aktiva	121 084	121 327	123 007	140 387	128 201
C. I.	Zásoby	9 790	7 569	12 072	21 832	19 539
C. I. 1.	Zboží	846	898	972	839	769
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. II. 1.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	82 539	79 429	59 717	65 669	58 782
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	76 622	0	0	58 030	51 218
C. III. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C. III. 3.	Stát - daňové pohledávky	2 806	3 023	3 023	1 517	2 852
C. III. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C. III. 5.	Jiné pohledávky	2 190	3 594	2 152	6 122	4 712
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	28 755	0	0	52 886	49 880
C. IV. 1.	Peníze	1 475	1 153	2 199	1 827	1 943
C. IV. 2.	Účty v bankách	26 698	33 176	49 019	50 303	46 949
D. I.	Časové rozlišení	972	745	542	1 328	-3 596
D. I. 1.	Náklady příštích období	972	745	542	1 066	445

Označení a	PASIVA b	2008	2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	220 032	212 394	216 323	225 817	201 780
A.	Vlastní kapitál	130 790	141 189	154 450	160 350	141 385
A. I.	Základní kapitál	1 712	1 712	1 712	1 712	1 712
A. I. 1.	Základní kapitál	1 712	1 712	1 712	1 712	1 712
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	171	171	171	171	171
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	171	171	171	171	171
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	121 149	127 921	138 320	151 582	154 536
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	121 149	127 921	138 320	151 582	154 536
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 772	10 399	13 261	5 899	-16 020
B.	Cizí zdroje	89 242	71 205	61 873	61 045	57 233
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B. I. 1.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	52 762	45 792	46 086	53 645	53 900
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	45 335	38 502	39 286	45 778	44 792
B. III. 2.	Závazky k zaměstnancům	154	3 241	3 210	3 331	3 179
B. III. 3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 641	1 680	1 744	1 851	1 776
B. III. 4.	Stát - daňové závazky a dotace	1 206	1 304	910	2 032	3 366
B. III. 5.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
B. III. 6.	Dohadné účty pasivní	731	1 065	889	599	787
B. III. 7.	Jiné závazky	3 695	0	47	54	0

Zdroj: upraveno dle účetních výkazů firmy

Příloha č. 4: Výpočet výsledků finanční analýzy

Ukazatelé likvidity

CELKOVÁ LIKVIDITA		
oběžná aktiva / krátkodobé závazky		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	121 084/52 762	2,29
2009	121 327/45 792	2,65
2010	123 007/46 086	2,67
2011	140 387/53 645	2,62
2012	128 201/53 900	2,38

POHOTOVÁ LIKVIDITA		
(oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	111 294/52 762	2,11
2009	113 758/45 792	2,48
2010	110 935/46 086	2,41
2011	118 555/53 645	2,21
2012	108 662/53 900	2,02

OKAMŽITÁ LIKVIDITA		
pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	28 755 / 52 762	0,54
2009	34 329 / 45 792	0,75
2010	51 218 / 46 086	1,11
2011	52 886 / 53 645	0,99
2012	49 880 / 53 900	0,93

Ukazatelé rentability

ROA - VÝNOSNOST CELKOVÝCH AKTIV		
EBIT / aktiva		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	9 821 / 220 032	4,46%
2009	15 128 / 212 394	7,12%
2010	17 414 / 216 323	8,05%
2011	7 755 / 225 817	3,43%
2012	-15 793 / 201 780	-7,83%

ROE - VÝNOSNOST VLASTNÍHO KAPITÁLU		
EAT / vlastní kapitál		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	6 772 / 130 790	5,18%
2009	10 399 / 141 189	7,37%
2010	13 261 / 154 450	8,59%
2011	5 899 / 160 350	3,68%
2012	-16 020 / 141 385	-11,33%

ROS - VÝNOSNOST TRŽEB		
EAT / tržby		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	6 772 / 564 057	1,20%
2009	10 399 / 555 644	1,87%
2010	13 261 / 530 433	2,50%
2011	5 899 / 572 077	1,03%
2012	-16 020 / 578 301	-2,77%

Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost - DEBT RATIO		
cizí kapitál / aktiva		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	89 242 / 220 032	40,56%
2009	71 205 / 212 394	33,52%
2010	61 873 / 216 323	28,60%
2011	61 045 / 225 817	27,03%
2012	57 233 / 201 780	28,36%

Podíl vlastního kapitálu na aktivech - EQUITY RATIO		
vlastní kapitál / aktiva		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	130 790 / 220 032	59,44%
2009	141 189 / 212 394	66,48%
2010	154 450 / 216 323	71,40%
2011	160 350 / 225 817	71,01%
2012	141 385 / 201 780	70,01%

UKAZATEL ÚROKOVÉHO KRYTÍ		
EBIT / nákladové úroky		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	9 821 / 1 093	8,99
2009	15 128 / 1 223	12,37
2010	17 414 / 906	19,22
2011	7 755 / 403	19,24
2012	-15 793 / 227	-69,57

Ukazatelé aktivity

OBRAT CELKOVÝCH AKTIV		
tržby / aktiva		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	564 057 / 220 032	2,56
2009	555 644 / 212 394	2,62
2010	530 433 / 216 323	2,45
2011	572 077 / 225 817	2,53
2012	578 301 / 201 780	2,87

DOBA OBRATU ZÁSOB (dny)		
zásoby*360 / tržby		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	3 524 400 / 564 057	6,25
2009	2 724 840 / 555 644	4,90
2010	4 345 920 / 530 433	8,19
2011	7 859 520 / 572 077	13,74
2012	7 034 040 / 578 301	12,16

DOBA OBRATU POHLEDÁVEK (dny)		
krátkodobé pohledávky*360 / tržby		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	29 714 040 / 564 057	52,68
2009	28 594 440 / 555 644	51,46
2010	21 498 120 / 530 433	40,53
2011	23 640 840 / 572 077	41,32
2012	21 161 520 / 578 301	36,59

DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ (dny)		
krátkodobé závazky*360 / tržby		
Rok	Výpočet	Hodnota
2008	18 994 320 / 564 057	33,67
2009	16 485 120 / 555 644	29,67
2010	16 590 960 / 530 433	31,27
2011	19 312 200 / 572 077	33,76
2012	19 404 000 / 578 301	33,55

Příloha č. 5: Výpočet Kralickova Quick Testu

	Rok	Výpočet	Hodnota
R1	2008	130 790 / 220 032	0,594
	2009	141 189 / 212 394	0,665
	2010	154 450 / 216 323	0,714
	2011	160 350 / 225 817	0,710
	2012	141 385 / 201 780	0,700
R2	2008	$(89\,242 - 1\,475 - 26\,698) / (6\,772 + 17\,755 - 163)$	2,507
	2009	$(71\,202 - 1\,153 - 33\,176) / (10\,399 + 15\,514 - 56)$	1,426
	2010	$(61\,873 - 2\,199 - 49\,019) / (13\,261 + 15\,818 + 0)$	0,366
	2011	$(61\,045 - 1\,827 - 50\,303) / (5\,899 + 13\,917 + 0)$	0,450
	2012	$(57\,233 - 1\,943 - 46\,949) / (-16\,020 + 10\,858 + 36)$	-1,627
R3	2008	9 821 / 220 032	0,045
	2009	15 128 / 212 394	0,071
	2010	17 414 / 216 323	0,081
	2011	7 755 / 225 817	0,034
	2012	-15 793 / 201 780	-0,078
R4	2008	24 364 / 553 724	0,044
	2009	25 857 / 543 087	0,048
	2010	29 079 / 517 893	0,056
	2011	19 816 / 567 661	0,035
	2012	-5 126 / 563 945	-0,009

Příloha č. 6: Výpočet vah SWOT analýzy metodou párového srovnávání

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Preference	Váha
S1	0	1	1	1	1	0	0	5	0,179
S2	0	0	1	0	1	0	0	3	0,107
S3	0	0	0	0	0	0	0	1	0,036
S4	0	1	1	0	1	0	1	5	0,179
S5	0	0	1	0	0	0	0	2	0,071
S6	1	1	1	1	1	0	1	7	0,250
S7	1	1	1	0	1	0	0	5	0,179
	Celkem							28	

	W1	W2	W3	W4	Preference	Váha
W1	0	0	1	0	2	0,2
W2	1	0	1	1	4	0,4
W3	0	0	0	1	2	0,2
W4	1	0	0	0	2	0,2
	Celkem				10	

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Preference	Váha
O1	0	1	0	1	1	1	5	0,238
O2	0	0	0	1	0	1	3	0,143
O3	1	1	0	1	1	1	6	0,286
O4	0	0	0	0	0	1	2	0,095
O5	0	1	0	1	0	0	3	0,143
O6	0	0	0	0	1	0	2	0,095
	Celkem						21	

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Preference	Váha
T1	0	1	1	0	0	0	3	0,143
T2	0	0	1	0	0	0	2	0,095
T3	0	0	0	0	0	0	1	0,048
T4	1	1	1	0	1	0	5	0,238
T5	1	1	1	0	0	0	4	0,190
T6	1	1	1	1	1	0	6	0,286
	Celkem						21	

Pozn.: K hodnotě preference je vždy přičtena hodnota 1, aby nedocházelo k případu, kdy by bylo nutno dělit celkovou sumu preferencí 0.

Váha je vypočtena dle vzorce: $v_i = n_i / N$